

**Entwicklung und Konflikt von Führungskräften:
Eine Untersuchung zu einer psychodynamisch-behavioralen Beratung
im Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodell**

Inauguraldissertation

zur

Erlangung des Doktorgrades
der Humanwissenschaftlichen Fakultät
der Universität zu Köln

nach der Promotionsordnung vom 10.05.2010

vorgelegt von

Jürgen Kohlmeyer

aus

Linz/Oberösterreich

September 2021

Erstgutachterin: Prof. Dr. phil. habil. Rosmarie Barwinski

Zweigutachter: Jun.-Prof. Dr. phil. Johannes Ehrental

Bei Frau Prof. Dr. phil. habil. Rosmarie Barwinski möchte ich mich ganz herzlich für die Betreuung der Dissertation bedanken.

Diese Dissertation wurde von der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln im Februar 2022 angenommen. (Tag der mündlichen Prüfung: 25.02.22)

1) Einleitung	6
2) Sozial-emotionale Entwicklung	8
2.1) Die genetische Epistemologie von Jean Piaget	8
2.2) Die Stufen der moralischen Entwicklung nach Lawrence Kohlberg.....	13
2.3) Die Entwicklungsstufen nach Robert Kegan.....	15
2.4) Die Applikation der Entwicklungsstufen nach Otto Laske	23
3) Konflikt und Abwehr	30
3.1) Der Konfliktbegriff in der Psychoanalyse	30
3.2) Abwehr.....	38
4) Übertragung/Gegenübertragung und Rollengestaltung im Unternehmen	50
4.1) Übertragung und Gegenübertragung	50
4.2) Übertragung und Gegenübertragung im Kontext der Organisation.....	62
4.3) Rolle und Rollenübernahme in Organisationen	66
5) Entwicklung und Training in Veränderungsprozessen	70
5.1) Psychodynamische Aspekte in der Beratung	70
5.2) Behaviorale Aspekte in der Beratung	75
5.3) Dialektik der Veränderung	81
5.4) Psychodynamisch-behaviorale Beratung.....	85
6) Methodenteil	90
6.1) Zielsetzung und Fragestellungen	90
6.2) Erhebungsverfahren	94
6.2.1) Halbstandardisiertes Leitfadenterview	94
6.2.2) Repertory-Grid-Technik	97
6.3) Auswertungsverfahren	102
6.3.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	102
6.3.2) Tiefenhermeneutische Analyse von Konflikt und Abwehr	108
6.3.3) Hermeneutisch-dialektischer Exklusionismus	116
6.3.4) Statistische Auswertung der Repertory Grids.....	117
6.4) Stichprobenbeschreibung und Untersuchungsablauf	120
6.5) Forschungsdesign.....	122

7) Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen	127
7.1) Herr A.	127
7.1.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	127
7.1.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	130
7.1.3) Auswertung der Repertory Grids.....	133
7.1.4) Beantwortung der Forschungsfragen	135
7.2) Herr B.	137
7.2.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	137
7.2.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	140
7.2.3) Auswertung der Repertory Grids.....	144
7.2.4) Beantwortung der Forschungsfragen	146
7.3) Frau C.	148
7.3.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	148
7.3.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	151
7.3.3) Auswertung der Repertory Grids.....	156
7.3.4) Beantwortung der Forschungsfragen	158
7.4) Herr D.	159
7.4.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	159
7.4.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	162
7.4.3) Auswertung der Repertory Grids.....	165
7.4.4) Beantwortung der Forschungsfragen	166
7.5) Herr E.	168
7.5.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	169
7.5.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	171
7.5.3) Auswertung der Repertory Grids.....	176
7.5.4) Beantwortung der Forschungsfragen	177
7.6) Herr F.....	179
7.6.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	179
7.6.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	183
7.6.3) Auswertung der Repertory Grids.....	186
7.6.4) Beantwortung der Forschungsfragen	187
7.7) Herr G.....	189
7.7.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	189
7.7.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	192
7.7.3) Auswertung der Repertory Grids.....	196
7.7.4) Beantwortung der Forschungsfragen	197

7.8) Herr H.....	200
7.8.1) Qualitative Inhaltsanalyse.....	200
7.8.2) Tiefenhermeneutische Analyse.....	204
7.8.3) Auswertung der Repertory Grids.....	208
7.8.4) Beantwortung der Forschungsfragen.....	209
8) Diskussion.....	212
9) Zusammenfassung.....	223
10) Literaturverzeichnis.....	224
11) Anhang.....	240
11.1) Kodierleitfaden für die Qualitative Inhaltsanalyse	240
11.2) Ähnlichkeitsmatrizen und mittlere Zentralitätswerte.....	245

1) Einleitung

Wie entwickeln sich Führungskräfte im organisationalen Kontext und welche Konflikte erleben sie dabei? Welche Prozesse werden durchlaufen und wie kann ein Verständnis dieser Prozesse fruchtbar für eine Beratung eingesetzt werden? Dies sind die zentralen Anliegen der vorliegenden Studie.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Brückenschlag unterschiedlicher Theorien sowie Methodiken und skizziert daraus ein Beratungsmodell, das Führungskräfte unterstützen soll, festgefahrene Prozesse wieder in den natürlichen Fluss der Entwicklung zu bringen.

Dabei ist zunächst die Frage zu formulieren, was genau unter Entwicklung verstanden werden kann und welcher theoretische Rahmen abgesteckt werden muss, um Entwicklungsprozesse und die damit einhergehenden Konflikte beschreiben und verstehen zu können. Die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung und die Psychoanalyse liefern hierzu das theoretische Gerüst.

Die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung postuliert, dass der Mensch im Verlauf seines Lebens unterschiedliche Entwicklungsstufen durchläuft. Jede Stufe zeichnet sich durch eine bestimmte Wahrnehmungsgebundenheit aus, die nicht unproblematisch zum Gegenstand der Beobachtung gemacht werden kann. Erst die nächsthöhere Stufe bzw. die Reise zur nächsten Stufe ermöglicht ein besseres Verständnis der vorherigen Stufe. Die Übergänge von einer Stufe zur nächsten sind von Krisen und einem Verlust des inneren und äußeren Gleichgewichts gekennzeichnet. Entwicklung und die Konstruktion von Bedeutungen sind die zentralen Annahmen dieser Theorie (Kegan, 2011).

Die Psychoanalyse ist mit ihrer prozesshaften Praxeologie ebenso dem Entwicklungsgedanken verpflichtet und liefert gleichzeitig ein umfangreiches Modell, um das biografisch bedingte Sosein des Menschen – mit all seinen (unbewussten) Konflikten, den damit einhergehenden Kompromissen und irrational anmutenden Verhaltens- und Erlebensweisen – zu verstehen und zu beschreiben. Die unbewusste Konfliktdynamik, Abwehrmechanismen und das psychoanalytische Verständnis der Übernahme einer Rolle im Unternehmen erhalten in diesem Kontext tragendes Gewicht für das innere Entwicklungsabbild einer Führungskraft. Im Gegensatz zu den zwei erstgenannten Komponenten, die zum Standardrepertoire der Psychoanalyse gehören, ist das psychoanalytische Verständnis der Rollenübernahme ein noch jüngeres Konzept (vgl. Beumer & Sievers, 2000). Unter der Rolle wird die Schnittstelle zwischen individueller und organisationa-

ler Dynamik verstanden. Diese Schnittstelle und die damit einhergehende Gestaltung der Rolle im Unternehmen sind unbewusst. Die individuelle Dynamik wird maßgeblich durch Übertragungsprozesse zu Mitarbeiterinnen bestimmt. Die empirische Untersuchung der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe und der genannten psychoanalytischen Komponenten gestatten einen Querschnitt des Entwicklungsstands einer Führungskraft. Nun ist ebenfalls zu hinterfragen, wie dieser Querschnitt sinnvoll in eine weiterführende Beratung integriert werden kann und wie diese Beratung gestaltet werden sollte, damit einerseits der prozesshafte Charakter der Entwicklung erhalten bleibt und andererseits der begrenzten zeitlichen Kapazität einer Beratung für Führungskräfte Rechnung getragen werden kann. Entwicklung benötigt Zeit und verhaltenstherapeutische Techniken, sofern diese nicht eklektisch eingesetzt werden, können diese Prozesse unterstützen. Fischer (2007a, 2008) entwickelte ein psychodynamisch-behaviorales Vorgehen, das sowohl in langfristigen Psychotherapien als auch in kürzeren Beratungen eingesetzt werden kann. Beide Varianten arbeiten mit Patientinnen, die an unterschiedlichen psychologischen/psychosomatischen Schwierigkeiten leiden. Dabei werden verhaltenstherapeutische Übungselemente sinnvoll in ein psychodynamisches Vorgehen integriert. Prämisse ist hierbei die Entwicklungs- vor der Trainingsorientierung. Entwicklung meint hierbei eine psychodynamisch-psychoanalytische Beziehungsgestaltung und vor diesem Hintergrund werden trainingsorientierte-verhaltenstherapeutische Elemente integriert. Dieses Vorgehen wird ferner für die nicht-klinischen Untersuchungsteilnehmerinnen der vorliegenden Studie übernommen, in den Kontext der Rolle als Führungskraft gesetzt und eine weiterführende psychodynamisch-behaviorale Beratung geplant. Abschließend wird noch eine Metaebene benötigt, die es ermöglicht zu verstehen, wie Veränderungsprozesse in Beratungen zustande kommen. Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell (Fischer, 2007a, 2008) ist ein psychotherapeutisches Modell, das die Grundlage für Veränderungsprozesse in Psychoanalysen und Psychotherapien liefert. Dieses Modell wird ebenfalls für die vorliegende Untersuchung übernommen und in den Kontext einer psychodynamisch-behavioralen Beratung für Führungskräfte transferiert.

2) Sozial-emotionale Entwicklung

Die Erhebung der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe stellt im Rahmen der vorliegenden Arbeit einen wichtigen Baustein für den Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft dar. In Kap. 2.1 und 2.2 werden die genetische Epistemologie von Jean Piaget und die Stufen der moralischen Entwicklung nach Lawrence Kohlberg genauer beschrieben. Beide Theorien bilden das Fundament für das Verständnis der sozial-emotionalen Entwicklung. Kap. 2.3 widmet sich der sozial-emotionalen Entwicklung unter allgemeinen Gesichtspunkten und Kap. 2.4 stellt diese dann in den Kontext des arbeitenden Menschen.

2.1) Die genetische Epistemologie von Jean Piaget

Die genetische Erkenntnistheorie von Jean Piaget sieht ihr Hauptanliegen in der Erklärung der Konstruktion von neuen Erkenntnissen im Verlauf der kognitiven Entwicklung (des Kindes). Erkenntnis geht für Piaget – im Gegensatz zum Empirismus und Apriorismus – aus einer kontinuierlichen Konstruktion hervor. Das zentrale Anliegen seiner Theorie besteht in der Erklärung der Mechanismen dieser Konstruktionen (Piaget, 1973). So schreibt er:

Die genetische Erkenntnistheorie versucht, Erkennen, insbesondere wissenschaftliches Erkennen, durch seine Geschichte, seine Soziogenese und vor allem die psychologischen Ursprünge der Begriffe und Operationen, auf denen es beruht, zu erklären. Diese Begriffe und Operationen stammen zum großen Teil aus dem Alltagsbewußtsein, so daß ihre Ursprünge ihre Bedeutung für das und im Erkennen auf einer höheren Stufe erhellen können. Wo immer möglich, zieht die genetische Erkenntnistheorie auch Formalisierungen in Betracht – insbesondere logische Formalisierungen, die sich auf äquilibrierte Denkstrukturen und in bestimmten Fällen auf Transformationen von der einen zur nächsten Stufe des Denkens beziehen. (S. 7)

Erkenntnis vollzieht sich in dieser Theorie durch die aktive Auseinandersetzung des Subjekts mit seiner Umwelt in einer unveränderlichen Abfolge von Stadien. Es wäre jedoch nicht richtig anzunehmen, dass der Wissenserwerb bei Piaget ausschließlich auf einer Erfindung beruht, denn den Konstruktionen liegen bestimmte Strukturen zugrunde. Jede neue Stufe ermöglicht zwar durch die für diese Stufe charakteristische und neue Kombination von Elementen eine neue Sicht auf die Dinge, die Elemente stammen indes aus der Stufe davor. Konstruktionen sind also eigentlich Rekonstruktionen, die

wiederum das Ergebnis von weiter zurückliegenden Kombinationen und Rekonstruktionen sind und deshalb nicht der Beliebigkeit unterliegen (Kesselring, 1999).

Die Begriffe Struktur, Gleichgewicht und Selbstregulierung machen nach Kesselring (1999) die wichtigsten Knotenpunkte im Werk von Piaget aus. Unter Struktur wird ein ganzheitliches System selbstregulierender Transformationen verstanden, also ein System, dessen Elemente untereinander in Beziehung stehen. Die Struktur bildet hierbei – analog zur Gestaltpsychologie – eine Einheit, die mehr ist als die Summe ihrer einzelnen Teile. Piaget kritisiert allerdings die Gestaltpsychologie, die ihr Gewicht zu einseitig auf die Ganzheit (Gestalt) im Gegensatz zu den Elementen der Struktur legt. Komplementär dazu betrachtet der Assoziationismus die Ganzheit einer Struktur ausschließlich als die Summe der Elementeigenschaften, was Piaget wiederum als zu einseitig kritisiert. Gegenüber diesen zwei Positionen nimmt er demzufolge eine relativistische Position ein, indem er weder das Ganze noch das Element hervorhebt, sondern die Beziehungen zwischen den Elementen, wobei das Ganze diese Beziehungen repräsentiert. Diese Beziehungen gehorchen wiederum den Gesetzen des Systems bzw. der Struktur. In der Auseinandersetzung mit der Umwelt werden Strukturen in neue und verbesserte Strukturen transformiert und so wieder zu einer neuen Ganzheit. Wichtig ist, dass die neue Struktur eine Erweiterung und Differenzierung der alten Struktur darstellt. Dieser Transformationsprozess schreitet ständig voran und führt zu immer umfassenderen und integrierteren Strukturen. Damit der Transformationsprozess in einer neuen Ganzheit endet, bedarf es des Mechanismus der Selbstregulation (Riffert, 1995). Die kognitive Entwicklung ist ein System zusammenwirkender Tätigkeiten, die selbstregulativ aufeinander abgestimmt und ins Gleichgewicht gebracht werden müssen. Die Regulation soll das Gleichgewicht bewahren, verbessern und es bei Störungen wiederherstellen. Diesen Prozess nannte Piaget Äquilibration¹. Die Äquilibration setzt sich aus mehreren Prozessen zusammen, auf die nachfolgend genauer eingegangen wird (Kesselring, 1999). Die Entwicklung des Subjekts im Verlauf der physiologischen, sensorischen, motorischen und kognitiven Reifung wird maßgeblich durch den Vorgang der Assimilation bestimmt. Der Begriff entstammt ursprünglich der Biologie und bezeichnet die Integration externer Elemente in die Struktur eines Organismus. In der Entwicklung des Subjekts

¹ Nach Kesselring (1981) ist die Äquilibrationslehre zentral in den Werken von Piaget und hat im Laufe der Jahre viele Wandlungen durchgemacht. Diese können in vier Punkten zusammengefasst werden:

Äquilibration als 1) die Balance zwischen entgegengewirkenden Tendenzen (Assimilation und Akkommodation) 2) Reversibilität 3) Selbstregulierung und 4) die Konstruktion neuer Strukturen.

werden im aktiven Prozess der Assimilation die Kontinuität der Strukturen und die Integration neuer Elemente in diese Strukturen garantiert. Etwas allgemeiner formuliert kommt die Assimilation durch die Anpassung des Objekts an das Subjekt zustande, wobei die zu assimilierenden Elemente auf bereits aufgebaute Strukturen übertragen werden und deshalb im Innenraum des Subjekts kein einfaches Abbild der Umwelt darstellen. Sogenannte Schemata sind Assimilationsmuster und fungieren als Pläne, nach denen der Assimilationsvorgang abläuft. Sensomotorische Schemata (beim Säugling) wie z. B. das Ergreifen eines Gegenstands erfolgen nach einem erlernten Plan. Perzeptive Schemata steuern die Wahrnehmung und begriffliche Schemata sind Steuerungsmechanismen, die für die Auffassung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, Klassifikationen und Operationen wie Zählen oder Rechnen verantwortlich sind. Assimilation ist ohne den umgekehrten Vorgang der Akkommodation – also der Anpassung des Subjekts an das Objekt – nicht denkbar. Die Erweiterung durch die Assimilation neuer Elemente ist abhängig von der Veränderung des entsprechenden Schemas. Der Akkommodationsfähigkeit sind jedoch aufgrund der Notwendigkeit, die entsprechenden Assimilationsstrukturen zu bewahren, Grenzen gesetzt. Der Wirkungsbereich der Akkommodation nimmt demzufolge mit der zunehmenden Fähigkeit des Assimilationschemas zur Anpassung an die Wirklichkeit zu. Das Wechselspiel bzw. das relative Gleichgewicht zwischen Assimilation und Akkommodation ist nun maßgebend auf jeder Stufe der Entwicklung. Ein Übermaß an Assimilation führt zu unterschiedlichen Formen spielerischen Verhaltens. Die Nachahmung und Vorstellungstätigkeit wird durch das Überwiegen der Akkommodation erklärt. Das Gleichgewicht zwischen beiden Prozessen charakterisiert einen vollständigen Intelligenzakt (Kesselring, 1981; Piaget, 2003).

Piaget unterscheidet im Erkenntnisprozess zwischen einer empirischen und einer reflektierenden Abstraktion. Während sich die empirische Abstraktion auf physikalische Eigenschaften oder Gegenstände bezieht, ermöglicht die reflektierende Abstraktion einerseits die Differenzierung und Weiterentwicklung von Handlungen oder Operationen und andererseits bildet sie die Brücke von den materiellen zu den geistigen Handlungen oder Operationen. Handlungen sind an ein konkretes Tun gebunden, während Operationen sich durch innere und reversible Denkvorgänge auszeichnen. Reflexion benennt hierbei eine Rückwendung des Subjekts auf sich selbst und Abstraktion die Isolation einer sinnlich wahrnehmbaren Eigenschaft aus dem Gesamtzusammenhang. Reflektierende Abstraktionen kommen praktisch auf sämtlichen Stufen der kognitiven Entwicklung vor

und ermöglichen, dass bestimmte Verhaltens- oder Erkenntnisstrukturen auf eine höhere Stufe gehoben werden. Die Elemente dieser Struktur werden in einer Abstraktion festgehalten und einer geistigen Reorganisation unterzogen, die Frage nach dem „wie“ – die angewandten Regeln oder Schemata – kann somit vom Subjekt beantwortet werden. Diese Form der Abstraktion ist demgemäß ein konstruktiver Prozess und durch sie wird ein Bewusstsein über die angewandten Regeln oder Schemata der vorherigen Entwicklungsstufe möglich. Dabei muss zwischen einer proaktiven und einer retroaktiven Reflexion unterschieden werden. Die proaktive Form fördert den Aufbau eines neuen Gesamtschemas auf höherem Niveau, während die retroaktive Form im Rahmen des Gesamtschemas die Schemata des vorherigen Niveaus reorganisiert und differenziert (Erismann, 2013; Kesselring, 1981, 1999).

Entwicklung findet nach Piaget in sog. Dezentrierungsprozessen statt, d. h. als Lockerung einer egozentrischen Haltung bzw. als Befreiung aus der eigenen Perspektive. Dezentrierungen entstehen folglich aufgrund der Lockerungen von Zentrierungen. Während Zentrierungen die Aufmerksamkeit auf einen Aspekt konzentrieren und zu Verabsolutierungen neigen, ermöglichen Dezentrierungen einerseits eine Vervielfachung von Zentrierungen – und damit eine Relativierung – und andererseits Verbindungen zwischen diesen Zentrierungen. Dezentrierungsprozesse kommen auf jeglichen Stufen der Entwicklung vor und verlaufen zyklisch, wobei mit fortschreitender Dezentrierung der Egozentrismus im sozialen Verhalten, der räumlichen Vorstellung und im logischen Denken abnimmt (Kesselring, 1999, 2010).

Zur Veranschaulichung der voranstehenden Ausführungen werden nachfolgend die Stufen der kognitiven Entwicklung nach Garz (2008), Kesselring (2010) und Piaget (1976) dargestellt:

1. Die senso-motorische Stufe (0 – 11 Monate/2 Jahre): Zu Beginn der Entwicklung manifestiert sich die Intelligenz in der Koordination von motorischen Bewegungen, in der Sinneswahrnehmung und in der Koordination zwischen diesen beiden Lernbereichen. Diese Form der Intelligenz erreicht niemals die Stufe des Denkens und strebt nach dem Erfolg der Handlung und nicht nach der Erkenntnis. Sie ist also eine praktische oder gelebte Intelligenz. Die senso-motorische Entwicklung kann wiederum in sechs Stadien unterteilt werden, auf die an dieser Stelle nicht genauer eingegangen wird.

2. Die prä-operatorische Stufe (11/2 – 7/8 Jahr): Nach und nach entdeckt sich das Kind als Person mit seinen eigenen Vorstellungen, Emotionen und Gedanken. Der primäre Spracherwerb und das Auftreten des Symbolspiels erlauben es ihm nun abseits vom konkreten Kontext, Stellung zu Ereignissen zu beziehen und eine Als-ob-Realität im Spiel einzunehmen. Im Spiel können fiktive Realitäten eingenommen werden, die mit der Realität nichts zu tun haben. Zwar zeigt sich in dieser Stufe die Eigenständigkeit des kindlichen Denkens, dennoch ist dieses Denken systematischen Irrtümern ausgesetzt, die sich an drei Charakteristiken festmachen: Im (moralischen) Realismus kommt es zu einer Verwechslung von physischen und psychischen Ereignissen. So gehen Kinder etwa davon aus, dass sie mit dem Mund denken würden, Träume aus dem Außen kommen und moralische Urteile werden abhängig von der Weisung und unabhängig vom Kontext der Absicht und vom Umstand gefällt. Die Weltsicht ist animistisch, da unbelebten Objekten Intentionalität zugeschrieben wird und sich dies u. a. in den Warum-Fragen der Kinder äußert (z. B. Warum macht der Ofen das?). Der typische Artifizialismus auf dieser Stufe im kindlichen Denken geht davon aus, dass alle Dinge durch den Menschen oder durch eine göttliche Aktivität – nach Art der menschlichen Herstellungsprinzipien – gemacht sind.

3. Die konkret-operatorische Stufe (7/8 – 11/12 Jahr): In der konkret-operatorischen Phase lernt das Kind nun mit konkreten Mengen, die durch Zahlen repräsentiert werden, zu operieren. Es wird zu sog. Erhaltungsaufgaben fähig, die dadurch charakterisiert sind, dass es sich von der unmittelbaren Anschauung lösen und die Gegenstände konkret in seine Operationen einbeziehen kann. Reversionen werden möglich. Wird z. B. dieselbe Flüssigkeit in verschiedenen große und/oder breite Gläser umgefüllt, so sind sieben oder acht Jahre alte Kinder bereits in der Lage zu verstehen, dass trotz der unterschiedlichen Größen der Gläser die Flüssigkeitsmenge gleich bleibt. Das Kind beginnt in dieser Phase sein Denken auf der Basis von einfachen logischen und mathematischen Operationen auszurichten. Hierzu bedient es sich sog. Gruppierungen², die z. B. einfache additive und multiplikative Operationen ermöglichen. Die Operationen auf

² Ein Begriff bzw. Modell aus der Mathematik.

dieser Stufe bleiben jedoch an den konkreten Gegenstand gebunden. Auf sprachlicher Ebene können keine Schlussfolgerungen gezogen werden, ohne zugleich mit konkreten Gegenständen umzugehen.

4. Die formal-operatorische Stufe (ab 11/12 Jahren): Auf dieser Stufe werden Operationen zweiter Ordnung möglich, wie etwa die Berechnung von Wahrscheinlichkeiten oder die Differenzial- und Integralrechnung. Operationen können nun rein gedanklich ohne die konkrete Handhabung eines Gegenstands gelöst werden. Das formale Denken besteht in der Reflexion über die konkreten Operationen, im Operieren mit Operationen bzw. einem Denken in Hypothesen. Dadurch bleibt das Denken nicht mehr nur auf die Gegenwart gerichtet und entwickelt Theorien über alles Mögliche. So beginnen Jugendliche in dieser Phase auch über Zukunft und Lebensplanung nachzudenken.

2.2) Die Stufen der moralischen Entwicklung nach Lawrence Kohlberg

Kohlberg beschäftigte sich in seinen Forschungen mit der Entwicklung der moralischen Urteilsbildung beim Menschen. Dabei lassen sich nach Garz (2008) drei Hauptabschnitte in der Genese seines Werks unterteilen. Analog zu dem Modell von Piaget handelt es sich bei der Theorie von Kohlberg um ein Stufenmodell. In die erste Phase seines Schaffens fällt insbesondere der Aufbau der Theorie der Stufenentwicklung des moralischen Urteils, während er sich in der zweiten Phase primär mit methodologischen Aspekten dazu beschäftigt. Hierbei geht es um den Entwurf von Testverfahren bzw. um die Einschätzung der Entwicklung moralischen Urteilens. In der dritten Phase kommt es zu einer Reformulierung der Stufendefinitionen und zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit moralischer Entwicklung und Sozialisation, die durch Forschungen im Kibbuz eingeleitet und ausgearbeitet werden (z. B. Snarey, Reimer & Kohlberg, 1985).

Kohlberg (1996) unterscheidet sechs Stufen im Laufe der moralischen Entwicklung, wobei jeweils zwei Stufen chronologisch einer von insgesamt drei Hauptebenen zugeordnet werden können (siehe Tab. 1):

Auf der präkonventionellen Ebene werden konventionelle Erwartungen und Regeln noch nicht verstanden und bleiben für das Selbst zunächst äußerlich. Während sich das Subjekt auf Stufe 1 an Bestrafung und Gehorsam orientiert und Gehorsam maßgeblich zur Aufrechterhaltung des Selbstwerts beiträgt, werden auf Stufe 2 Regeln zur eigenen

Interessens- und Bedürfnisbefriedigung befolgt. Dabei wird im wechselseitigen Austausch anerkannt, dass auch andere Menschen Interesse und Bedürfnisse haben. Auf der konventionellen Ebene der moralischen Urteilsbildung werden die Regeln, Erwartungen und Normen einer Gesellschaft oder Autoritäten internalisiert und bleiben nicht mehr nur äußerlich, wie dies typisch für die präkonventionelle Ebene ist. So ist Stufe 3 davon geprägt, dass eine bestimmte Rolle (z. B. als Sohn oder Freund) möglichst nach den Erwartungen der signifikanten Anderen ausgefüllt wird. Die Devise auf dieser Stufe lautet, „gut zu sein“, um die Zuneigung anderer nicht zu verlieren.

Tab. 1: Stufen und Ebenen des moralischen Urteilens (Kohlberg, 1996)

Präkonventionelle Ebene	Stufe 1
	<i>Heteronome Moralität</i>
Konventionelle Ebene	Stufe 2
	<i>Individualismus, Zielbewusstsein und Austausch</i>
	Stufe 3
	<i>Wechselseitige Erwartungen, Beziehungen und interpersonelle Konformität</i>
Postkonventionelle Ebene	Stufe 4
	<i>Soziales System und Gewissen</i>
	Stufe 5
	<i>Sozialer Kontrakt bzw. gesellschaftliche Nützlichkeit und individuelle Rechte</i>
	Stufe 6
	<i>Universale ethische Prinzipien</i>

Auf Stufe 4 verlagert sich die moralische Urteilsbildung hin zum sozialen System, das es nun aufrechtzuerhalten gilt (Krebs & Denton, 2005). Pflichterfüllung und das Befolgen von Gesetzen stehen an oberster Stelle. Die postkonventionelle Ebene ermöglicht Unabhängigkeit von den gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen. Werte werden auf dieser Ebene nach selbstgewählten Prinzipien definiert. Grundet sich die Urteilsbildung auf der Stufe des sozialen Kontrakts und der individuellen Rechte, so herrscht bereits ein Bewusstsein für den gruppenabhängigen Pluralismus von Werten und Normen vor. Obwohl diese Regeln relativ sind, sollten sie eingehalten werden. An oberster Stelle stehen indes absolute Werte wie Leben und Freiheit. Stufe 6 zeichnet sich durch selbstgewählte ethische Prinzipien aus, d. h. durch universale Prinzipien der Gerechtigkeit.

Setzen sich Gesetze über diese Prinzipien hinweg, wird nach der eigenen Ethik gehandelt.

Kohlberg (1996) ordnet zum Verständnis der moralischen Entwicklung die einzelnen Stufen in die Abfolge der Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit ein. Dabei bezieht er sich vor allem auf die kognitive Entwicklung von Piaget (vgl. Kap 2.1) und auf die Theorie der sozialen Perspektiven- und Rollenübernahme von Selman, die sich im Wesentlichen mit der Wahrnehmung und Interpretation eines Menschen von anderen Menschen beschäftigt (vgl. Selman 1971a, 1971b; Selman & Byrne, 1974). Alle drei Modelle bilden in ihren vertikalen Ausrichtungen Entwicklungsstufen, die bewältigt werden müssen. Der Preis für diese Schritte ist eine reifere Form des Bewusstseins und eine reifere Form des in der Welt Seins. Die Stufen bedingen sich in ihrer parallelen Abfolge gegenseitig. Da im Rahmen dieser Arbeit der Zusammenhang mit Piaget von Bedeutung ist, wird an dieser Stelle noch der zeitlich zusammenhängende Ablauf der beiden Modelle skizziert:

Das präoperationale Stadium ist durch die Entstehung des Symbolspiels oder der Symbol-Funktion charakterisiert. Moralische Urteile werden in diesem Stadium nach den Richtlinien von Autoritäten festgelegt (Stufe 1). Die konkreten Operationen ermöglichen eine Trennung der objektiven Charakteristika von den Handlungen und moralische Urteile hängen von Kooperationen in einfachen Austauschverhältnissen (Stufe 2) ab. Mit den formalen Operationen wird ebenfalls eine Bewegung hin zur konventionellen Ebene (Stufe 3 und 4) möglich. Werden die Operationen in der formalen Phase systematischer und umfassender, also konsolidiert, werden moralische Urteile auf Stufe 5 gefällt (Kohlberg, 2007).

Kohlberg (1996) postuliert neben der vertikalen auch eine horizontale Abfolge der drei Modelle. So geht dem moralischen Urteil erst die kognitive Entwicklung und dann die soziale Perspektivenübernahme voraus.

2.3) Die Entwicklungsstufen nach Robert Kegan

Kegan (1979, 1994, 2011) versteht seine Theorie der Entwicklungsstufen des Selbst als neopiagetischen Ansatz und ordnet sie – neben den existenzialistisch-phänomenologischen und psychoanalytischen Ansätzen – der Persönlichkeitsentwicklung als dritte Denkrichtung ein. Dabei wird den beiden erstgenannten Ansätzen eine fundamentale Bedeutung für das Verständnis der Persönlichkeit beigemessen, sodass

die Grundannahmen der beiden Modelle wiederum in seinem Modell berücksichtigt werden.

Die Leitgedanken in der Theorie von Kegan (2011) bilden die Ideen der Konstruktion und der Entwicklung. Aus konstruktivistischer Perspektive wird Wissen oder besser gesagt Bedeutung konstruiert, d. h., Menschen sind keine passiven Rezeptoren einer objektiven Wirklichkeit, sondern Wirklichkeit entsteht durch den Prozess der Bedeutungsbildung. Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen können nicht unabhängig von diesem Prozess betrachtet werden. Menschsein ist eine Aktivität und diese Aktivität besteht in der Bildung von Bedeutungen oder anders ausgedrückt, für Menschen ist es inhärent, Erfahrungen einen Sinn zu verleihen. Die Aktivität der Bedeutungsbildung ist laut diesem Modell der grundlegendste Vorgang im Menschen, wobei der soziale und lebenserhaltende Aspekt der Bedeutung an andere Menschen gekoppelt ist: Ohne die Anerkennung eines Gegenübers gibt es keine Bedeutung. Der zweite Leitgedanke beschäftigt sich damit, dass „... sich organische Systeme in gesetzmäßig wechselnden, qualitativ unterschiedlichen Phasen der Stabilität und Veränderung entwickeln“ (Kegan, 2011, S. 34). Hierbei kann zwischen psychosozialen Entwicklungsphasen und Phasen, die in Auseinandersetzung mit einer herausfordernden Umwelt neue Konstruktionen ermöglichen, unterschieden werden. Psychosoziale Phasen der Entwicklung richten ihre Aufmerksamkeit auf die kulturell bedingten Aufgaben, welche das Aufwachsen und Älterwerden in einer Gesellschaft mit sich bringen, während bei Letzteren von universell gültigen Strukturen ausgegangen wird, die sich durch die Anpassungsleistungen des Subjekts stufenförmig entwickeln (Kegan, 1979, 2011; McAuliffe & Eriksen, 1999).

Kegan (1979, 2011) präsentiert eine Metapsychologie, die versucht, Psychoanalyse und kognitive Entwicklungstheorie zu vereinen, wobei als Überbau die Leitgedanken der Konstruktion und der Entwicklung dienen. Als gemeinsamen Nenner dieser Theorien postuliert er den Prozess der Bedeutungsentwicklung beim Menschen. Das Fundament für seine Theorie bildet – wie erwähnt – die genetische Epistemologie von Jean Piaget und in geringerem Ausmaß die moralische Urteilsbildung von Lawrence Kohlberg. Die genetische Epistemologie vereint den (biologischen) Entwicklungs- und (philosophischen) Konstruktionsgedanken zu einer Psychologie des Denkens des heranwachsenden Kindes. Spannung entsteht laut dieser Theorie durch das Wechselspiel von Assimilation und Akkommodation, durch die im günstigen Fall ein Gleichgewicht im Anpassungsprozess hergestellt wird. Assimilation und Akkommodation ermöglichen demzufolge stabile Phasen in der Entwicklung, die wiederum von Phasen der Instabilität und

vom Verlust des Gleichgewichts gekennzeichnet sind. Diese Prozesse sind maßgeblich für die Persönlichkeitsentwicklung und verlaufen in Stadien oder Stufen³. Jede neue Stufe, die durch den beschriebenen dynamischen Prozess erreicht wird, ermöglicht eine neue Sicht auf die Dinge. Jede Phase ist demnach durch eine spezifische Sicht auf sich selbst und die Umgebung gekennzeichnet. Diese Wahrnehmungsgebundenheit als Merkmal jeder einzelnen Stufe kann nicht so ohne Weiteres zum Gegenstand der Betrachtung gemacht werden, sondern wird durch die oft mühsamen Phasen der Instabilität gelockert, bis schließlich neue Bedeutung entstehen kann. Jede Stufe zeichnet sich durch ein sog. Subjekt-Objekt-Gleichgewicht aus, das wiederum auf jeder Stufe neu bestimmt wird und im Laufe der Entwicklung zu einer Erweiterung des Bedeutungssystems führt. Subjekt meint die Wahrnehmungsgebundenheit einer Entwicklungsstufe, über die nicht reflektiert werden kann und erst zum Objekt gemacht werden muss. Wird Subjekt zum Objekt, so kann das Subjekt einer Betrachtung unterzogen werden und dadurch entwickelt sich eine neue Form der Bedeutung. Dieses neue Bedeutungssystem bildet die Ausgangsbasis einer neuen Entwicklungsstufe, die wiederum ein neues Subjekt-Objekt-Gleichgewicht ermöglicht, welches – um es in den Termini von Piaget auszudrücken – durch das Ungleichgewicht von Assimilation und Akkommodation erneut ins Wanken gerät und so eine weitere Transformation von Subjekt zu Objekt und somit eine neue Entwicklungsstufe initiiert (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Das Subjekt-Objekt-Gleichgewicht bei Piaget (Kegan, 2011)

Stufe	Subjekt	Objekt
senso-motorisch	<i>Handlungs-Empfindungs-Reflexe</i>	<i>keins</i>
prä-operativ	<i>Wahrnehmungen</i>	<i>Handlungs-Empfindungs-Reflexe</i>
konkret-operativ	<i>reversible Operationen (das Gegenwärtige)</i>	<i>Wahrnehmungen</i>
formal-operativ	<i>hypothetisch-deduktive Operationen (das Mögliche)</i>	<i>reversible Operationen (das Gegenwärtige)</i>

Wichtig hierbei ist, dass die erweiterte Bedeutung, also das neue Objekt, auch ein Verständnis der Beziehung zwischen Subjekt und Objekt ermöglicht (Kenofer, 2013). Dies

³ Wobei die Entwicklung nicht linear, sondern in konzentrischen Kreisen oder spiralförmig verläuft (Kenofer, 2013).

ist ein dialektischer Prozess zwischen Sein und Haben bzw. Selbst-Erhaltung und Selbst-Veränderung. Betrachtet man z. B. die zwischenmenschliche Stufe (als drittes Stadium der Subjekt-Objekt Theorie von Kegan), so liegt hier der Schwerpunkt auf den zwischenmenschlichen Beziehungen. Dieses Gleichgewicht ermöglicht die Ausformung stabiler und gleichwertiger Beziehungen, die auf gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung beruhen, allerdings um den Preis, dass diese identitätsbestimmend und maßgeblich für das Wohlergehen eines Individuums werden. Auf dieser Stufe „ist“ man seine Beziehungen. Sie bleiben also als Subjekt der Reflexion verschlossen. Durch den fortschreitenden Dezentrierungsprozess können allmählich neue Bedeutungen integriert werden und Beziehungen werden zum Objekt der Betrachtung. Man „hat“ nun Beziehungen und „ist“ sie nicht mehr. Dadurch wird ein neuer Umgang mit sich selbst und anderen Menschen möglich. Die Progression zu einer neuen Stufe der Entwicklung ersetzt jedoch nicht die alte Stufe, sondern die vorherige Stufe wird differenziert und in die neue Stufe integriert. Zwischenmenschliche Beziehungen bleiben auch auf der neuen Stufe wichtig, haben jedoch eine neue und andere Bedeutung als zuvor. Das Fortschreiten der Entwicklung ist ein zweischneidiges Schwert, da dieser Prozess mit Mühen und Schwierigkeiten verbunden ist. Die Aufgabe einer Entwicklungsstufe bedeutet stets den Verlust einer bis zu diesem Zeitpunkt wertvollen und wichtigen kognitiv-affektiven Konstellation im Menschen. Die dynamischen Übergänge von Subjekt zu Objekt und die damit einhergehenden Schwierigkeiten und Probleme sind in dieser Theorie von zentralem Interesse (Eriksen, 2008).

Die Theorie der moralischen Urteilsbildung (vgl. Kap. 2.2) stellt eine Erweiterung des Ansatzes von Piaget dar und bezieht sich auf die Bedeutungsentwicklung im sozialen Bereich. Die unterschiedlichen Stufen der Moralentwicklung gehen wiederum aus dem dynamischen Prozess der Erhaltung und Veränderung des Subjekt-Objekt-Gleichgewichts hervor, wobei jede neue Stufe die vorherige Stufe differenziert und integriert. So führt die fortschreitende Bedeutungsentwicklung zu einer Veränderung des moralischen Urteils und zu einer Perspektivenübernahme, die ein Verständnis für andere Kulturen ermöglicht und in einer Zunahme der Empathie resultiert (Eriksen & McAuliffe, 2006; Kegan, 2011) (siehe Tabelle 3).

Nach Duys und Hobson (2004) zeichnen sich die Entwicklungsstufen in dem Modell von Kegan durch eine Spannung zwischen dem Bedürfnis nach der Bezogenheit zu und der Unabhängigkeit von anderen Menschen aus. Unabhängigkeitsbestrebungen und der Wunsch nach Nähe gehören zum dialektischen Wechselspiel des Menschen und bilden

auf jeder Stufe einen unterschiedlichen Schwerpunkt zugunsten des einen oder des anderen Pols.

Tab. 3: Das Subjekt-Objekt-Gleichgewicht bei Kohlberg (Kegan, 2011)

Stufe	Subjekt	Objekt
Orientierung an Strafe und Gehorsam	<i>soziale Wahrnehmungen</i>	<i>Reflexe, Empfindungen, Bewegungen</i>
Zweckdenken	<i>einfache Rollenübernahme, Austausch</i>	<i>soziale Wahrnehmungen</i>
Orientierung an Übereinstimmung mit anderen	<i>wechselseitige Beziehungen und wechselseitige Rollenübernahme</i>	<i>einfache Rollenübernahme, Austausch</i>
Orientierung an der Gesellschaft	<i>gesellschaftliche Gruppe, Gesellschaft als Institution</i>	<i>wechselseitige Beziehungen und wechselseitige Rollenübernahme</i>
Orientierung an allgemeingültigen Prinzipien	<i>gesamte menschliche Gemeinschaft, Rechte, Überindividualität</i>	<i>gesellschaftliche Gruppe, Gesellschaft als Institution</i>

Jede Entwicklungsstufe⁴ konfrontiert den Menschen mit unterschiedlichen Entwicklungsanforderungen, die wiederum mit einer spezifischen Organisationsform des Selbst einhergehen. Die nachfolgenden Stufen stellen die Basis für das Verständnis der sozial-emotionalen Entwicklung dar. In Kap. 2.4 werden diese in den Kontext des arbeitenden Menschen gestellt. Die sozial-emotionalen Entwicklungsstufen im Arbeitskontext bilden wiederum die Ausgangsbasis für die vorliegende Studie. Zum besseren Verständnis werden diese demzufolge allgemein nach Eriksen (2006, 2008), Kegan (1979, 2011) und Kenofner (2013) beschrieben.

1. Einverleibendes Gleichgewicht (Stufe 0): Neugeborene leben in einer objektlosen Welt, d. h., alle ausgelösten Empfindungen werden dem Körper zugeschrieben und alles, was nicht in unmittelbarer Reichweite der Sinnesorgane ist, existiert auch nicht. Objektlose Welt bedeutet jedoch nicht, dass es zwischen Säugling und Bezugsperson nicht zu Interaktionsprozessen oder gegenseitigen Ab-

⁴ In neueren Publikationen werden die Entwicklungsstufen auch als *Orders of consciousness* bezeichnet (vgl. Kegan, 1994).

stimmungen kommen würde. Diese Prozesse können vom Säugling jedoch noch nicht symbolisiert werden. Zu Beginn des Lebens beherrschen Bewegungen und Empfindungen (Reflexe) das Erleben, die allmählich koordiniert und vermittelt werden können. Ab dem 18. Monat verschwindet diese objektlose Welt und dem Säugling bzw. Kleinkind wird es möglich, mit der Welt in Beziehung zu treten. Objektbeziehungen werden geschaffen und es wird erlebbar, die Umwelt getrennt vom eigenen Selbst bzw. als „Nicht-Ich“ wahrzunehmen. Diese Welt ist nun unabhängig von den eigenen Reflexen und dies ermöglicht es dem Kleinkind, diese schließlich bei sich wahrzunehmen und zu koordinieren. Davor besteht der Erhalt der Organisationsform des Kindes ausschließlich in einer assimilierenden Tätigkeit. Die Umwelt oder die Bezugspersonen als Nicht-Ich zu erleben bedeutet auch, dass dieses Nicht-Ich verloren gehen kann. Dies ist mit einem schmerzhaften Prozess verbunden.

2. Impulsives Gleichgewicht (Stufe 1): In der einverleibenden Phase findet der Übergang von den Reflexen zu den Impulsen statt. Auf der Stufe des impulsiven Gleichgewichts können Objekte als getrennte Einheiten vom Selbst wahrgenommen werden und Impulse verankern nun endgültig die Koordination und Vermittlung der Empfindungen und Bewegungen. Die erste Trennung zwischen dem Individuum und der Objektwelt hat zwar stattgefunden, dennoch führt eine mangelnde Selbst-Objekt-Differenzierung zu einer Vermischung der eigenen Impulse und Bedürfnisse mit den Impulsen und Bedürfnissen der Bezugspersonen. Verändert sich die Wahrnehmung des Objekts, so wandelt sich auch das ganze Objekt. Da Impulse noch nicht zum Objekt der Betrachtung gemacht werden können, also man seine Impulse ist, anstatt sie zu haben, zeichnen sie sich beim Kind zunächst durch ihre Unmittelbarkeit im Ausdruck aus. Oft werden diese als überwältigend erlebt, da nur die unmittelbare Erfahrung im Hier und Jetzt mit den Impulsen ausschlaggebend für die eigene Beurteilung als „gut“ oder „schlecht“ ist. Deshalb können ebenfalls ambivalente Gefühle bezüglich der Welt der Objekte nicht in Einklang gebracht werden. Entwicklungsaufgabe in diesem Stadium ist es nun, allgemein formuliert, Impulse und Wahrnehmungen zum Objekt zu machen und etwas spezifischer, die Impulse zu kontrollieren und damit Befriedigungsaufschub zu ermöglichen. Dies soll eine Organisationsform des Selbst ermöglichen, welche die Gratifikation der Bedürfnisse in den psychi-

schen Innenraum verlagert. Die Gratifikationen an sich bleiben jedoch von der Bestätigung der Außenwelt abhängig.

3. Souveränes Gleichgewicht (Stufe 2): Die Entwicklung des Rollenverständnisses ermöglicht dem Kind, seine Rolle als Kind zu übernehmen und in dieser seinen Bezugspersonen gegenüberzutreten. Impulse können kontrolliert und in ihrer Ambivalenz toleriert werden. Wünsche und Bedürfnisse werden nun in ihrer zeitlichen Komponente stabil und das neue Rollenverständnis ermöglicht erste Ausformungen eines Selbstkonzepts. Die Impulse die das Kind nun hat und nicht mehr ist, erlauben eine neue Freiheit im Umgang mit der Welt und den Bezugspersonen. Durch diese neu erlangte Freiheit können Geschehnisse kontrolliert und beeinflusst werden. Die eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen sind auf dieser Stufe Subjekt d. h., andere werden ausschließlich in ihrer Funktion zur Befriedigung eigener Bedürfnisse wahrgenommen. Zwar werden diese ebenso bei anderen wahrgenommen, die Bedeutungsentwicklung bleibt jedoch souverän in dem Sinne, dass keine gemeinsame Realität geteilt werden kann und folglich nicht nach Wünschen und Interessen anderer Menschen gehandelt wird bzw. die Folgen eigener Handlungen auch nicht abgesehen werden können. Dies erfordert wiederum ein Übermaß an Kontrolle anderer Menschen, die durch die Entstehung des Schuldgefühls als innerpsychischen Regulationsmechanismus zurückgenommen werden kann. Erst wenn Wünsche, Bedürfnisse und Interessen zum Objekt werden, gelingt es, diese in zwischenmenschlichen Beziehungen zu koordinieren.

4. Zwischenmenschliches Gleichgewicht (Stufe 3): Die Konsolidierung des zwischenmenschlichen Gleichgewichts ermöglicht eine neue Form des Umgangs mit anderen Menschen. Während das souveräne Selbst den anderen primär zur Befriedigung eigener Bedürfnisse versteht, gelingt es dem zwischenmenschlichen Selbst, wechselseitige Beziehungen zu etablieren, die auf Vertrauen, Loyalität und gemeinsamen Werten und Überzeugungen beruhen. Diese Werte und Überzeugungen bilden die Basis der gemeinschaftlichen Realität und ermöglichen, als konventionell sozialisiertes Mitglied Teil der Gesellschaft zu sein. Die Ideale der Gesellschaft, die nun auch internalisiert worden sind, können jedoch nicht hinterfragt werden und das Selbst bleibt unfähig, über die gemeinschaftli-

che Realität zu reflektieren. Identität und Selbstwert werden maßgeblich von wechselseitigen Beziehungen bestimmt. Der andere wird gebraucht, damit das Selbst existieren kann. Zu Schwierigkeiten kommt es, wenn dieses zwischenmenschliche Selbst mit anderen Werten und Idealen konfrontiert wird. Der Mensch auf dieser Stufe wird zum Spielball unterschiedlicher Realitäten, um Beziehungen aufrechterhalten zu können. Dies erfolgt entweder durch Ärger, wenn sich der andere nicht konform den eigenen Erwartungen verhält, oder durch eine unterwürfige Haltung, in der Ideale und Werte des anderen übernommen werden. Daher sind Beziehungen auf dieser Stufe nicht von Intimität, sondern von Verschmelzung gekennzeichnet.

5. Institutionelles Gleichgewicht (Stufe 4): In dieser Phase der Entwicklung werden zwischenmenschliche Beziehungen zum Objekt. Eine übergeordnete psychische Institution ermöglicht die Koordination wechselseitiger Beziehungen und verlegt die Konflikte, die zuvor in der Außenwelt stattgefunden haben, in den psychischen Innenraum. Dadurch kommt es zu einer Ambivalenztoleranz, da nun widerstreitende Gefühle gleichzeitig erlebt und akzeptiert werden können. Das Selbst wird nun sozusagen zum Verwaltungsbeamten für Gefühle und kann diese innerlich kontrollieren. Es hat nun im Rahmen der übergeordneten psychischen Institution klar definierte Überzeugungen und Einstellungen, die identitätsbestimmend sind. Zwar bleiben zwischenmenschliche Beziehungen auf dieser Stufe wichtig, maßgeblich sind jedoch die eigenen Wertvorstellungen und Überzeugungen über sich, die Welt und allgemein über das Leben. Das führt dazu, dass die Grenzen zwischen Ich und Du oder Ich und Nicht-Ich sorgfältig geschützt, spezifische Rollen (Partnerin, Vater, Mutter, Managerin etc.) nach den eigenen Überzeugungen und Werten ausgestaltet werden und über verschiedene Kontexte hinweg stabil bleiben. Verhalten gestaltet sich nach ideologischen Prinzipien und diese Ideologie liefert ferner den nötigen Sicherheitsanker, um z. B. als Managerin selbstverantwortlich, als Partnerin selbstbestimmt und als Vater Grenzen setzend zu sein. Das institutionelle Gleichgewicht gerät jedoch ins Schwanken, wenn sich ein Gewahrsein über den begrenzten Horizont der eigenen Theorien, Werte und Einstellungen zum und über das Leben entwickelt.

6. Überindividuelles Gleichgewicht (Stufe 5): Das überindividuelle Gleichgewicht ermöglicht es, eigene und andere psychische Institutionen zu koordinieren. Eigene Ideologien werden zum Objekt und können reflektiert werden. Das Selbst erkennt, dass die Ideologien limitiert, unbeweglich sind und nur einen begrenzten Ausschnitt des eigenen Narrativs darstellen. Der Fokus ist hierbei nicht mehr auf richtig oder falsch ausgerichtet, sondern auf die unterschiedlichen Glaubenssysteme und die daraus entstehende Dynamik und Spannung. Realität bedeutet auf dieser Stufe Entwicklung sowie Wachstum und ist demgemäß nicht etwas Festgelegtes, sondern etwas, das immer in Bewegung ist und daher auch immer wieder neu kreiert wird. Widersprüche zwischen verschiedenen Systemen werden aktiv gesucht und mehr als Bereicherung für das Selbst, denn als Bedrohung für die eigene Institution verstanden. Es kommt zu einem Gewahrsein, dass eigene und andere psychische Institutionen und Systeme zeitlich begrenzt, vorläufig und immer in Bewegung sind. Das Interesse gilt nun primär den Prozessen und nicht mehr den Ergebnissen, die aus diesen Prozessen entstehen sollen. Das Selbst wird zunehmend als dialogisch verstanden. Die Erkenntnis, dass das Selbst aus unterschiedlichen Teilselbstern oder Institutionen besteht, ermöglicht ebenfalls ein Verständnis dafür, dass sich diese Selbstern erst in der Auseinandersetzung mit anderen entwickelt haben und weiter geformt werden. Diese Selbstsysteme sind also auch kontextuell bestimmt. Dieses Verständnis ermöglicht eine Hinwendung zu anderen Menschen, die Intimität, ohne mit dem anderen verschmelzen zu wollen (zwischenmenschlich) oder die eigene Ideologie verteidigen zu müssen (institutionell), ermöglicht. Emotionale Konflikte müssen nicht mehr beseitigt, sondern können toleriert werden, da Hindernisse und Probleme als Herausforderungen eines reifenden und sich in Entwicklung befindlichen Selbst verstanden werden.

2.4) Die Applikation der Entwicklungsstufen nach Otto Laske

Otto Laske entwickelte ein Coaching- und Organisationsberatungsmodell, bei dem die sozial-emotionale Entwicklung eine gewichtige Rolle spielt. Laske (2010) setzte die sozial-emotionalen Entwicklungsstufen (vgl. Kap. 2.3) in den Kontext des arbeitenden Menschen. Dieser Kontext und die damit einhergehenden Definitionen bildeten die

Grundlage für die Untersuchung der Führungskräfte in dieser Studie. Dementsprechend wird nachfolgend genauer auf dieses Modell eingegangen.

Nach Laske (1999) können differierende Formen des Coachings und der Beratung unterschieden werden, die in ihrem jeweiligen Menschenbild und Zielsetzung unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen. Psychodynamisches Coaching betrachtet die individuelle Biografie unter dem Aspekt der Beziehungserfahrungen, damit einhergehender Abwehrmuster und wie diese Erfahrungen und Schicksale das organisationale Erleben prägen. Kognitiv-behaviorales Coaching hingegen interessiert sich für die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums, die hinderlich sein können und durch gezielte Manipulation des Verhaltens verändert werden sollen. Die dritte Perspektive, zu der sich auch der genannte Autor zählt, nimmt einen entwicklungsorientierten Standpunkt ein. Für diesen entwicklungsorientierten Standpunkt postuliert Laske (2004, 2008) einen sog. Konstruktiven Entwicklungsrahmen, welcher die aktuelle geistige Verfassung – die sich im Laufe der Entwicklung zu immer komplexer werdenden Einheiten formt – des arbeitenden Menschen abbilden soll. Dieser Entwicklungsrahmen wird in drei Dimensionen unterteilt: Die kognitive, die sozial-emotionale- und die psychologische Entwicklungsdimension. Obwohl die vorliegende Arbeit im Rahmen des entwicklungsorientierten Teils ausschließlich die sozial-emotionale Entwicklung von Führungskräften adressiert, sollen dennoch die beiden weiteren Dimensionen bzw. ein kurzer Gesamtüberblick über das Modell vorgestellt werden. Die kognitive Dimension misst die Fähigkeit zu systemischem oder dialektischem Denken und wie leicht oder schwer neue Fähigkeiten angeeignet und Kompetenzen erworben werden können. Die Fähigkeit zu dialektischem Denken ergibt sich als logische Konsequenz im Anschluss an die formal-operatorische Stufe, wie sie von Piaget ausgearbeitet worden ist, und kann genauso wie die erläuterten Entwicklungsstufen der genetischen Epistemologie als Form des Denkens verstanden werden, welche der äußeren und inneren Welt Sinn und Bedeutung verleiht. Basseches (2005) unterscheidet beim dialektischen Denken eine ontologische und epistemologische Sichtweise. Ersteres betont, dass so etwas wie Realität keine statische oder objektive Gegebenheit ist, sondern einer permanenten Veränderung unterliegt und durch diese permanente Veränderungen Strukturen entweder desintegriert werden oder sich zu immer komplexer werdenden Formen entwickeln. Dialektik unter epistemologischen Aspekten versteht die individuellen und kollektiven Erkenntnisprozesse als immer wieder neu zu strukturierende Phänomene, die zueinander in Beziehung stehen. Diese Phänomene oder Konzepte der Wirklichkeit können nicht ohne eine sich stetig wandelnde

Subjektivität verstanden werden, die wiederum die Beziehung bei fortschreitender Entwicklung zu diesen Konzepten verändert. Die ontologische Komponente versteht Entwicklung bzw. Veränderung als dialektischen Prozess, während die epistemologische Komponente, die kognitive Entwicklung beim Menschen als dialektisch versteht⁵. Basseches (2005) erläutert dies zum besseren Verständnis an dem Beispiel einer Trennung. Auf formal-operationaler Ebene kann ich verschiedene Hypothesen über die Trennung in Betracht ziehen (Ich war nicht richtig, meine Partnerin war nicht richtig oder wir waren beide nicht füreinander richtig und hätten deshalb keine Beziehung eingehen sollen). Mit dialektischem Blick wird eine systemische und kontextuell gebundene Sichtweise etwa in der Art, dass die inneren und äußeren Veränderungen in der Partnerschaft ein weiteres Wachstum in der Partnerschaft nicht mehr zuließen und ein weiteres Zusammenbleiben mehr hinderlich als förderlich wäre, möglich⁶.

Eine Zunahme an Komplexität im Rahmen der kognitiven Entwicklungsdimension, ermöglicht über das formale Niveau hinaus eine dialektische Sichtweise. Dies führt nun für den arbeitenden Menschen zu dem Verständnis, dass sich das Selbst in ständiger Veränderung befindet, in größeren und zusammenhängenden Kontexten eingebunden ist und diese Kontexte das Selbst bzw. die Teilselbste formen. In dieser Sichtweise gibt es keine absolute Wahrheit mehr und von daher auch keine Patentrezepte, wie z. B. Veränderung am effektivsten durch bestimmte Techniken in Beratung oder Coaching herbeigeführt werden kann. Wahrheit bleibt ungewiss und die damit einhergehende Unsicherheit muss ausgehalten werden (Laske 2005, 2007).

Die psychologische Entwicklungsdimension bezieht sich auf (Arbeits-)Verhalten und Erleben in der Organisation. Diese werden auf der einen Seite maßgeblich durch die unbewussten Wünsche der Person bestimmt und auf der anderen Seite durch die Widerstände, die sich der Erfüllung dieser Wünsche entgegensetzen. Die Widerstände können entweder – ganz im Sinne des Wunsch-/Abwehrmodells in der Triebtheorie – innerpsychisch verursacht sein oder durch die organisationale Umwelt. Die Spannung zwischen den beiden Polen und die damit einhergehenden Konflikte zeigen wiederum Auswirkungen auf das Verhalten der jeweiligen Person und lassen sich anhand der Variablen

⁵ So wie sie von Piaget in seiner genetischen Epistemologie beschrieben worden ist.

⁶ Beleuchtet man die vorliegende Arbeit mit der Definition von Basseches (2005), dann kann der Schwerpunkt auf eine ontologische Dimension der Dialektik gelegt werden. Die Arbeit interessiert sich für eine Dialektik der Veränderung im Rahmen von Beratungsprozessen. Eine Dialektik unter kognitiven Aspekten spielt hingegen nur eine sekundäre Bedeutung.

Selbststeuerung oder -führung, Aufgabenfokus und emotionaler Intelligenz messen. So kann z. B. die Variable Selbststeuerung mit drei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, die wiederum zu unterschiedlichen Konflikten führen können: Wünsche, die dem Verhalten zugrunde liegen, Vorstellungen und Phantasien, wie die Organisation geführt und gesteuert werden sollte, und die tatsächlichen Erfahrungen, wie die Organisation geführt und gesteuert wird (Laske, 2004, 2008). Zusammen mit der sozial-emotionalen Entwicklung als dritte Dimension kann anhand der zwei voranstehend beschriebenen Dimensionen der Konstruktive Entwicklungsrahmen einer Person festgestellt werden. Das kognitive und das sozial-emotionale Profil stellen dabei die potenziellen Fähigkeiten und das psychologische Profil die verfügbaren oder angewandten Fähigkeiten und Verhaltensweisen in der Organisation dar (Laske, 2004). Die vorliegende Studie interessiert sich für das sozial-emotionale Entwicklungsprofil von Führungskräften, lässt die kognitive und psychologische Dimension außer Acht und erweitert die Entwicklungsstufen um das Verständnis von unbewusstem Konflikt und Abwehr (vgl. Kap. 3) und um die Rollengestaltung von Führungskräften in Unternehmen, die sich u. a. durch Übertragungsprozesse zu Mitarbeiterinnen zeigt (vgl. Kap. 4.3).

Hinsichtlich der sozial-emotionalen Entwicklung greift Laske (2010) auf die Entwicklungstheorie von Kegan (1979, 1994, 2011) zurück und stellt diese in den Kontext des arbeitenden Menschen. Folgerichtig werden diese noch einmal vorliegend betrachtet⁷.

1. Souveränes Gleichgewicht (S-2): Individuen, deren Erleben und Verhalten auf dieser Stufe bestimmt wird, streben in Unternehmen nach Profit und Macht. Deshalb werden soziale Regeln und Normen lediglich zur Sicherung der eigenen Machtmotive eingehalten. Der Fokus auf die Ausschließlichkeit der eigenen Bedürfnisbefriedigung verleitet hierbei auch zu Betrug als probatem Mittel, um die eigenen Ziele im Unternehmen zu erreichen. Als Führungskräfte tendieren sie zu einem hohen Maß an Kontrolle und misstrauen ihren Mitarbeiterinnen. Eine Entwicklung in Richtung S-3 würde für Menschen auf dieser Stufe bedeuten, sich nach und nach in das Denken und Fühlen des Anderen hineinzubegeben bzw. den Anderen in das eigene Selbst hineinzunehmen. Auf diese Weise wird es möglich, eine andere Sichtweise einzunehmen, die neben den eigenen Be-

⁷ Laske (2010) setzt eine gewisse Grundentwicklung des arbeitenden Menschen voraus und lässt daher die einverleibende und impulsive Stufe außer Acht.

dürfnissen handlungsanleitend wird. Das handlungsanleitende Prinzip lautet dann, „was ich nicht will, was mir angetan wird, dass tue ich auch niemand anderen an“.

2. Zwischenmenschliches Gleichgewicht (S-3): Das Selbstbild der zwischenmenschlichen Stufe identifiziert sich mit dem äußeren Anderen und/oder mit den verinnerlichten Werten und Normen der Anderen. Die verinnerlichten Werte und Normen werden ebenfalls durch die Systeme repräsentiert, in denen sich Individuen auf Stufe 3 bewegen. Demzufolge werden die Werte und Normen der Organisation zum wichtigsten Anhaltspunkt, nach deren Spielregeln gehandelt wird. Die Fähigkeit, die Perspektiven Anderer einzuschließen, ermöglicht Führungskräften zwar einen objektiven Eindruck ihrer Abteilung, Gruppe und/oder Organisation, um diese nach den vorgegebenen Kriterien zu gestalten, Veränderungen, die mit einem Risiko behaftet sind, werden jedoch selten von ihnen initiiert. Ausschlaggebend für die eigene Sicht ist die Perspektive der Anderen und somit der Gruppe und Kultur im Unternehmen. Treue, Loyalität und soziale Etikette zeichnen diese Stufe aus. Eine Entwicklung zum institutionellen Gleichgewicht manifestiert sich im Verhalten deshalb auch in der zunehmenden Bereitschaft, Risiken zu übernehmen. So kann die Reise zu S-4 auch als Reise zu sich selbst bzw. zu den eigenen Werten und Überzeugungen, unabhängig von den (internalisierten) Anderen gesehen werden.
3. Institutionelles Gleichgewicht (S-4): Arbeitende Menschen auf S-4 haben sich von allgemeinen Wertvorstellungen gelöst und sind mit ihrem eigenen entwickelten Wertsystem identifiziert. Im organisationalen Kontext sind diese Menschen demzufolge häufig in Führungspositionen zu finden, da sie Systeme objektiv überblicken können, Veränderungen initiieren und die Risiken, die mit Veränderungen einhergehen, auch in Kauf nehmen. Andere Wertsysteme werden zwar akzeptiert, die initiierten Veränderungen im Unternehmen werden indes maßgeblich durch das eigene System bestimmt, da auf dieser Stufe die teils mühsam erarbeiteten Vorstellungen und Ansichten über sich und das Leben nicht zum Gegenstand der Betrachtung gemacht werden können, also Subjekt bleiben. Die weitere Entwicklung hin zu S-5 bedeutet, Abstand davon zu nehmen, die Organisation mit dem eigenen System in Einklang bringen zu wollen.

4. Überindividuelles Gleichgewicht (S-5): Das Verständnis für die Begrenzungen der eigenen Ideologien und Werte führt zu einem Verständnis, dass die Bedeutungsvielfalt des Lebens nur in einer Haltung des Lernens gewürdigt werden kann und Leben gleich Lernen ist. Die Differenzierung der eigenen Werte ermöglicht in weiterer Folge die Möglichkeit, mehrere Perspektiven einzunehmen und systemisch zu denken. Führungskräfte, die diese Ebene erreicht haben, sind insofern am Konsens und der Integration von Gegensätzen durch einen kreativen Prozess interessiert. Durch die innere Haltung eines Lernprozesses werden Organisationen als lernende Organisationen verstanden, deren Ziel es ist, eine sich selbst erhaltende Dynamik zu entfalten. Als Führungskräfte ist es ihnen wichtig, offen für die Erforschung neuer Möglichkeiten zu bleiben, wobei die Übernahme von Risiken unter der Prämisse des Wachstums von Anderen und der Organisation als Ganzem erfolgt. Tabelle 4 zeigt die sich verändernden Haltungen in den unterschiedlichen Entwicklungsstufen anhand der Variablen Sicht auf Andere, Grad der Selbsterkenntnis, Werthaltung, Bedürfnisse, Drang zur Kontrolle, Kommunikation und Haltung zur Organisation.

Die Arbeit orientiert sich an der Definition der Entwicklungsstufen von Laske (2010) d. h., Führungskräfte werden anhand dieser Stufen, die immer durch ein Ungleichgewicht von Assimilation und Akkommodation ins Wanken geraten, eingeschätzt. Die aktuelle Entwicklungsstufe ermöglicht dahingehend eine wichtige Orientierung für die nachfolgende Beratungsplanung, bei der Führungskräfte unterstützt werden sollen in der sozial-emotionalen Entwicklung, im Kontext von Arbeit und Führung weiter voranzuschreiten.

Tab. 4: Die Entwicklungsstufen im organisationalen Kontext (Laske, 2010)

Haltungen	S-2	S-3	S-4	S-5
<i>Sicht auf Andere</i>	Mittel zur Befriedigung eigener Bedürfnisse	Sind notwendig, um das eigene Selbstbild zu bestätigen	Mitarbeiter, Auftragnehmer, Kollege, sind auf gleicher Ebene	Tragen zur eigenen Integrität und innerem Ausgleich bei
<i>Grad der Selbsterkenntnis</i>	Gering	In Ansätzen	Hoch	Sehr hoch

<i>Werthaltung</i>	Das Gesetz des Stärkeren	Gemeinschaft	Selbstbestimmung	Wohl der Menschheit
<i>Bedürfnisse</i>	Sich durchsetzen	Einordnung in Gemeinschaft, Arbeitsteam	Ausdruck des Strebens nach Integrität, Leben in Übereinstimmung mit eigenen Werten	Werden gesehen in Verbindung mit den eigenen Pflichten und Begrenzungen
<i>Drang zur Kontrolle</i>	Sehr hoch	Gemäßigt	Niedrig	Sehr niedrig
<i>Kommunikation</i>	Einseitig	Austausch 1:1	Dialog	Offene Kommunikation
<i>Haltung zur Organisation</i>	Karrierist – spielt, um zu gewinnen	Ordentliches Mitglied der Organisation – spielt „fair“ und kann auch verlieren	Manager – übernimmt Verantwortung für sich selbst und andere	Führungspersönlichkeit – hat Wirkung auf die Spielregeln und das System der Organisation

3) Konflikt und Abwehr

Abseits der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe begründen unbewusste Konflikte und Abwehrmechanismen der Führungskräfte einen zentralen Faktor in der Diagnostik und weiterführenden Beratungsplanung. Konflikt und Abwehr sind immanente Bausteine der Psychoanalyse. Die nächsten beiden Kapitel adressieren demnach genauer die genannten Konstrukte. Dahingehend wird ein kurzer historischer Überblick vorgestellt, der einerseits zum besseren Verständnis dienen soll und andererseits spielen traditionelle Auffassungen von Konflikt und Abwehr auch heute noch eine Rolle.

3.1) Der Konfliktbegriff in der Psychoanalyse

Allgemein kann unter einem Konflikt das Zusammentreffen gegensätzlicher Positionen, der Widerstreit von Motiven, Wünschen, Bedürfnissen, Werten und Vorstellungen verstanden werden (Schüßler, 2008). Dabei muss unterschieden werden, ob es sich um einen äußeren oder inneren und um einen bewussten oder unbewussten Konflikt handelt. Bewusste Konflikte sind in der Regel dem Bewusstsein zugänglich und können entsprechend verbalisiert werden. Dennoch können sich latente Konflikte in entstellter Form auch in manifesten Konflikten ausdrücken (Laplanche & Pontalis, 1973). Obwohl in der Psychoanalyse mittlerweile (wieder) äußere und bewusste Konflikte von Relevanz sind, welche dem Individuum keine direkte Verarbeitungsmöglichkeit gestatten, z. B. durch akuttraumatisierende Erfahrungen (vgl. Fischer & Riedesser, 2009), wurde den unbewussten intrapsychischen Konflikten im Verlauf ihrer historischen Entwicklung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Unter einem unbewussten intrapsychischen Konflikt werden, bei zeitgenössischer Betrachtung, entgegengesetzte Motivationsbündel verstanden, die sich im Individuum zu einem rigiden „Entweder-Oder“ verfestigt haben und nicht bewusst sind. Dabei muss beachtet werden, dass dieses innerpsychische Geschehen ursprünglich auf Versagungen in der Außenwelt beruht und im Laufe der Genese verinnerlicht, also zu einem innerseelischen Kräftespiel wird. Im Verlauf der Entwicklung der Psychoanalyse erfährt der Konfliktbegriff mehrere Wandlungen, die nachfolgend skizziert werden.

In frühen Untersuchungen von Freud (1896/2000) über die hysterische Symptomatik wird der Konflikt primär zwischen dem Ich und der Außenwelt betrachtet, d. h. Freud geht von realen sexuellen Traumatisierungen aus, die seine Analysandinnen erlebten. In

diesem Modell wird angenommen, dass Affekte in traumatischen Situationen als überwältigend erlebt und diese Affekte mit den dazugehörigen Vorstellungen und Gedanken verdrängt werden. Werden neue Reize an das Individuum herangetragen, die assoziativ mit dem traumatischen Erlebnis in Verbindung stehen, so muss die Verdrängungsleistung verstärkt werden. Der Konflikt entsteht in diesem Modell durch die Blockierung der Affektverarbeitung, der Art der Ich-Leistung und der pathologischen Reaktion darauf (Schüßler, 2008). Obwohl in der Literatur häufig davon ausgegangen wird, dass die Aufgabe der Trauma- bzw. Verführungstheorie mit einer Abkehr der Anerkennung realer sexueller Traumatisierungen einhergeht, hat Freud bis an sein Lebensende die Realität dieser pathogenen Erfahrungen betont (Laplanche & Pontalis, 1973). Die Frage, ob sich die neurotische Symptomatik auf real erlebte Traumatisierungen oder infantile Phantasien zurückführen lässt, wird demzufolge bereits zu Lebzeiten von Freud geführt und findet ihr wohl bekanntestes Beispiel in der Kontroverse zwischen Freud und Ferenczi. Ferenczi (1933/1967) hebt u. a. die Bedeutsamkeit realer Traumata – im Gegensatz zu den Phantasien – hervor und so schreibt Haynal (1989), dass in der Problematik der Auffassung von Trauma und Regression und der damit einhergehenden technischen Implikationen die wirklichen Schwierigkeiten zwischen Freud und Ferenczi bestehen. Freud postuliert nach Aufgabe der Verführungstheorie den triebhaften Ursprung psychopathologischen Geschehens und führt unter dynamischen Gesichtspunkten den Zensor als Gegenspieler des Triebs ein. Somit wird der Konflikt vollständig internalisiert und kompakt formuliert, reale Übergriffe durch sexuelle Phantasien in der Ätiopathogenese der neurotischen Erkrankung ersetzt bzw. ergänzt (Loch, 1989). Die Entwicklung und Ausarbeitung der freudschen Triebtheorie – und damit auch die Bedeutung des intrapsychischen unbewussten Konflikts – lässt sich nach Drews & Brecht (1975) in drei Phasen unterteilen:

In der ersten Phase der Theorieentwicklung (ca. 1905-1914) werden die Sexualtriebe den Ich-/Selbsterhaltungstrieben gegenübergestellt. Die einzelnen Partialtriebe werden in dieser Phase formuliert und im Rahmen der ontogenetischen Entwicklungsphasen zu Organisationsstufen zusammengefasst (orale, analsadistische und phallisch-narzisstische Phase). In dieser Konstruktion wird der Konflikt aus den gegensätzlichen Bewegungen der beiden Triebgruppen verstanden und die libidinöse Besetzung der Objekte für die Schicksale der Triebe betont. Autoerotische Betätigungen werden aufgegeben und die Libido des Kindes wendet sich unter dem Einfluss der integrierten Partial-

triebe den Objekten zu. Erst die libidinöse Besetzung der Objekte schafft die Voraussetzung für die ödipale Konstellation und die damit einhergehenden Konflikte.

In der zweiten Phase (ca. 1914/15) hebt Freud die Bedeutung des (primären und sekundären) Narzissmus hervor. In dieser Konstruktion erkennt er, dass die Objekt-Libido von den Objekten abgezogen und wieder in narzisstische Ich-Libido rücktransformiert werden kann (sekundärer Narzissmus). Der Konflikt entsteht zwischen der libidinösen Besetzung des Selbst und/oder des Objekts. Die Besetzung des Selbst bzw. der Rückzug der Libido vom Objekt wird vom Ich zu Abwehrzwecken und zur Konfliktbewältigung getätigt.

In *Jenseits des Lustprinzips* postuliert Freud (1920/2000) einen Todestrieb und stellte diesen den Ich- und Sexualtrieben gegenüber. Der Todestrieb würde im Gegensatz zu den Lebenstrieben (Ich- und Sexualtriebe) stehen und nach der vollständigen Aufhebung der Spannung streben, um letztlich in einen anorganischen Zustand zurückzukehren (Laplanche & Pontalis, 1973). In dieser letzten und endgültigen Fassung geht er davon aus, dass der Mensch über ein angeborenes Potenzial verfüge, das sich primär als Selbstdestruktion nach innen richte und sekundär als Destruktionstrieb nach außen gegen die Objekte zum Schutz der eigenen Person. Die dergestalt entstandenen Konflikte werden jedoch nicht triebdualistisch – im Sinne eines Kompromisses zwischen den beiden Trieben – verstanden, sondern der Konflikt wird von der Ebene der Triebe auf die Ebene der Instanzen verschoben. Eros und Thanatos sind in dieser Konzeptionalisierung also maßgeblich an der Entwicklung und Strukturierung an jeder der Instanzen (Es, Ich und Über-Ich) beteiligt.

Mit der Entwicklung und Ausdifferenzierung triebtheroetischer und ich-psychologischer Überlegungen kann im Rahmen des Strukturmodells zwischen unterschiedlichen psychodynamischen Konflikten unterschieden werden. Diese finden entweder intersystemisch zwischen Ich und Es, Ich und Über-Ich, Ich und Realität oder intrasystemisch zwischen unterschiedlichen Komponenten bzw. Trieben innerhalb einer Instanz statt (OPD, 2012). Fenichel (1999) beschreibt in diesem Zusammenhang die allgemeine Formel, dass der neurotische Konflikt zwischen Trieb und Triebhemmung stattfindet, also zwischen dem Ich und dem Es. Diese Formel gilt ebenfalls für Konflikte in der Auseinandersetzung mit der Realität aufgrund unterschiedlicher Triebregungen und unter Einbezug des Über-Ichs:

Ein Konflikt des Es mit der Realität muss in einen Konflikt zwischen Es und Ich umgewandelt werden, bevor sich ein verinnerlichter Konflikt daraus entwickelt. Ein Konflikt zwischen unterschiedlichen Triebregungen ist

... stets auch ein struktureller Konflikt; einer der miteinander in Konflikt geratenen Triebe repräsentiert das Ich, d.h. er wird durch eine Abwehr des Ich erhalten oder gestärkt. Obwohl er selber ein Trieb ist, wird er zur Abwehr gegen einen tiefer verdrängten Trieb eingesetzt. (S. 187)

Das Über-Ich ist – nach dessen Errichtung – maßgeblich dafür verantwortlich, welche Arten von Abfuhr erlaubt sind, d. h., das Ich handelt unter dem Kommando des Über-Ich. Wenn die Abwehr des Ich dabei von Schuldgefühlen motiviert wird, haben sich Über-Ich und Ich gegen das Es verbündet. Das Ich kann allerdings ebenfalls im Konflikt mit dem Über-Ich liegen und Abwehrmaßnahmen gegen dessen Ansprüche entwickeln, also genauso wie gegen die Triebansprüche aus dem Es. In diesem Fall haben sich Es und Über-Ich gegen das Ich verbündet. Obwohl das Über-Ich sozusagen als Interaktionspartner einsteigt und sich mit Es oder Ich verbünden kann, findet der Konflikt modifiziert zwischen Es und Ich statt.

Die Ausarbeitung der Objektbeziehungstheorien ermöglicht ein Verständnis genetisch früher Konflikte. Die Ich- und Über-Ich-Entwicklung treten nun ins Wechselspiel mit den inneren und äußeren Objektbeziehungen. Hierbei geht es allerdings weniger um Entwicklungskonflikte – die allgemein eher für die Ausbildung von Psychoneurosen verantwortlich sind – sondern um Entwicklungsschäden, d. h. Traumatisierungen, die zu einem strukturellen Defizit im Ich bzw. Selbst führen (Schüßler, 2008). Obwohl im Rahmen der vorliegenden Arbeit sog. strukturelle Störungen keine Rolle spielen, soll dennoch nachfolgend kurz genauer darauf eingegangen werden.

Bei strukturellen Störungen können diagnostisch nur zum Teil klar abgrenzbare Konflikte festgestellt werden, da hier die geschwächte Struktur des Ich bzw. Selbst im Vordergrund steht und erst eine reifere Struktur pathologisch verfestigte Konflikte bedingt. Dennoch handelt es sich auch bei Entwicklungsdefiziten um konfliktbedingte Störungen. Strukturelle Störungen sind pathologische Konflikte, die in der frühen Kindheit vorgefallen und schwerwiegender sind, da sie in die Phase der Konstituierung des Selbst fallen (Mentzos, 2011). Die Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik (OPD) (Arbeitskreis OPD, 2012) unterscheidet folgende strukturelle Dimensionen anhand von vier Niveaus (Gute Integration, mäßige Integration, geringe Integration und Desintegration):

1. Kognitive Fähigkeiten: Selbstwahrnehmung und Objektwahrnehmung
2. Steuerungsfähigkeit: Selbstregulierung und Regulierung des Objektbezugs
3. Emotionale Fähigkeit: Kommunikation nach innen und außen
4. Fähigkeit zur Bindung: Innere Objekte und äußere Objekte

Die OPD bleibt dem dualistischen Prinzip des Konflikts treu, entfernt sich dessen ungeachtet von der Triebtheorie und postuliert unter einem psychodynamischen Konflikt unbewusste seelische Zusammenstöße entgegengerichteter Motivationsbündel. Das konflikthafte Erleben (oder auch Nicht-Erleben) entspringt dabei einem Kontinuum, das von einer subklinischen Konfliktspannung über neurotische Konflikte bis hin zu unklaren Konfliktschemata⁸ reicht. Dabei werden folgende neurotisch-dysfunktionale Konflikte unterschieden, die sich jeweils in einem aktiven oder einem passiven Modus zeigen können (mit Ausnahme der abgewehrten Konflikt- und Gefühlswahrnehmung):

1. Abgewehrte Konflikt- und Gefühlswahrnehmung: Hierbei handelt es sich um ein übertriebenes Bedürfnis, intrapsychische und interpersonelle Spannungen zu vermeiden, um anhedonische Affekte nicht spüren zu müssen. Beziehungen werden in erheblichem Maß von Konventionen bestimmt. Konflikte mit und Gefühle zu anderen werden kaum benannt oder technisch gelöst. Schilderungen und Beschreiben erscheinen affektarm und rationalisiert.
2. Aktualkonflikt: Der Aktualkonflikt muss von einem repetitiv-dysfunktionalen Konflikt unterschieden werden. Die jedem Menschen innewohnenden Konfliktspannungen, die noch kein neurotisches Muster ausmachen, können durch schwere Belastungen ausgestaltet werden und imponieren dann klinisch als neurotisch-dysfunktionaler Konflikt. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass bei diesem Konflikt kein zeitlich überdauerndes Muster vorliegt. Im passiven Modus überwiegt die passive Bewältigung, während im aktiven Modus kontraphobische und aktive Bewältigungsstrategien gewählt werden.

⁸ Bei gering integrierter Struktur lassen sich zwar Konflikte nachweisen, die klare bzw. stabile Ausprägung eines oder mehrerer Konflikte fehlt jedoch.

3. Individuation vs. Abhängigkeit: Individuation und Abhängigkeit sind zwei Pole eines Kontinuums, die maßgeblich für Beziehungsgestaltungen sind. Es geht dabei um die Frage des Alleinesein- und Zusammen-mit-anderen-sein-Könnens. In der pathologischen Ausprägung dieses Konflikts kommt es zu einer Rigidität zwischen Alleine-sein-Müssen bzw. Zusammen-Sein-Müssen. Im passiven Modus müssen sehr enge und Sicherheit gewährende Beziehungen hergestellt werden. Eigene Wünsche und Interessen werden den Interessen des Partners untergeordnet. Im aktiven Modus überwiegen die Bemühungen nach einer eigenständigen und existenziellen Unabhängigkeit. Bedürfnisse nach Nähe und Bindung werden unterdrückt.
4. Unterwerfung vs. Kontrolle: Hierbei geht es um Selbst- und Fremdkontrolle als zentrales Motiv. In der subklinischen Konfliktspannung kann zwischen „anleiten“ und „sich anleiten lassen können“ unterschieden werden. Als dysfunktionaler Konflikt werden offene oder latente aggressive Affekte bedeutsam, um sich anderer zu bemächtigen und zu kontrollieren oder um sich passiv-aggressiv zu unterwerfen.
5. Versorgung vs. Autarkie: Versorgung und Autarkie beschreiben die Grundpole des Menschen, etwas zu bekommen bzw. keiner Versorgung zu bedürfen. Im Gegensatz zum Individuations-/Abhängigkeitskonflikt geht es hierbei jedoch um eine Abhängigkeit in der Beziehung und nicht von der Beziehung. Als neurotischer Konflikt imponieren im passiven Modus ein ausgeprägtes Anklammerungsverhalten und starke Wünsche nach Geborgenheit und Versorgung. Der aktive, pathologische Modus ist gekennzeichnet durch eine altruistische Grundhaltung, also eine scheinbare Anspruchslosigkeit und übertriebene Fürsorge in Beziehungen.
6. Selbstwertkonflikt: Im passiven Modus dominiert eine scheinbare Bedürfnislosigkeit und Herabsetzung der eigenen Person, während im aktiven Modus eine labilisierte Pseudoselbstsicherheit hervortritt.
7. Schuldkonflikt: Subklinisch handelt es sich bei diesem Konflikt um die Schuldannahme und/oder Schuldprojektion. Schuldkonflikte, die neurotische Ausmaße

annehmen⁹, werden zu konstanten Fixierungen, die Schuld entweder von sich zu weisen oder unterwürfig anzunehmen. Im passiven Modus kommt es infolgedessen in übertriebener Weise dazu, die Schuld auf sich zu nehmen und diese dann durch (Selbst-)Bestrafung auszugleichen. Im aktiven Modus werden Schuldgefühle abgewehrt und auf andere übertragen.

8. Ödipaler Konflikt: Im Zusammenhang mit ödipalen Bestrebungen steht das Bedürfnis, als Mann/Frau wahrgenommen zu werden und Anerkennung zu erhalten, sich körperlich-sinnlichem Genuss hinzugeben und sexuelle Erregung erleben zu können. Ödipale Konflikte setzen – phantasiert oder real – eine Dreierkonstellation voraus. Konflikte kreisen im Spannungsfeld einer Dreierkonstellation um die bereits erwähnten Themen. Im passiven Modus dominiert der Typus, der sich unterlegen im Hintergrund hält und Sexualität aus Wahrnehmung, Kommunikation und Affekt verdrängt. Im aktiven Modus drängen sich Menschen mit ihrer körperlichen Erscheinung und provokativ-erotisierendem Verhalten in den Vordergrund.

9. Identitätskonflikt (Identitätsdissonanz): Ein hinreichendes Identitätsgefühl ermöglicht ein Gefühl des Wohlbefindens und der Sicherheit. Konflikte in diesem Bereich – die auch vorbewusst/bewusst – sein können, beziehen sich auf Unsicherheiten bezüglich der eigenen Selbstrepräsentanzen. Im konfliktfreien Bereich können diese Selbstrepräsentanzen oder Teilidentitäten zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden, ohne dass sich die differierenden Bereiche subjektiv widersprechen. Stehen die Teilidentitäten miteinander im Konflikt, kommt es im passiven Modus zu einem chronischen und wiederkehrenden Gefühl des Identitätsmangels. Im aktiven Modus werden Unsicherheiten bezüglich der eigenen Identität aktiv überspielt.

Fischer (2007a) geht im Rahmen seiner Konzeption einer kausalen Psychotherapie von einem dialektischen Verständnis des Konfliktbegriffs aus. Dabei versteht er Konflikte als ursprünglich zusammengehörige und regulierbare Pole, die in ihrer „natürlichen Ambivalenz“ eine dialektische Einheit ergeben. Ein typisches Beispiel hierfür wäre die

⁹ Vorausgesetzt, es ist das erforderliche Strukturniveau vorhanden, um Schuldgefühle erleben zu können.

Ambivalenz zwischen Nähe und Distanz in zwischenmenschlichen Beziehungen. Kommt es zu einer Entdialektisierung dieser Pole, die in ihrer Extremform phänomenologisch z. B. als erstickende Nähe und gefühllose Distanz bezeichnet werden können, wird diese ursprüngliche dialektische Einheit aufgespalten. Zum Verständnis dieser Konflikte im Rahmen von Psychotherapien und -analysen wird als empirische Grundlage einer Dialektik eine phänomenologische Vorgehensweise empfohlen. Durch diese Form von „disziplinierter Naivität“ soll vermieden werden, dass Phänomene einer vorschnellen Theoretisierung zum Opfer fallen und auf diese Weise in ihrer Bedeutung und Angemessenheit nicht mehr oder nur mehr zum Teil erfasst werden. Eine phänomenologische Betrachtung konflikthaften Erlebens bleibt dicht am Erleben der Patientin und entfernt sich von A-priori-Theorien oder induktiv gewonnenen Kategorien (Fischer, 2000, 2005, 2008).

Die Mehrheit der psychodynamischen Theorien geht heute davon aus, dass Konflikte ubiquitär für den Menschen sind und sich aus divergenten, teils entgegengesetzten Motivationsbündeln zusammensetzen. Erst die quantitative Ausprägung bzw. die rigide Verfestigung zu einem „Entweder-oder“ lassen Konflikte dysfunktional werden und verursachen so erheblichen Leidensdruck im Menschen.

In den letzten Jahren können die Nachbarwissenschaften – hier insbesondere die Kognitionswissenschaften und die neurobiologische Forschung – viel zum Verständnis von Konflikten beitragen. Die Gedächtnispsychologie, im Rahmen der Kognitionswissenschaft, unterscheidet zwischen expliziten und impliziten Gedächtnissystemen. Durch explizite Gedächtnisleistungen können Erinnerungen an vorangegangene Ereignisse abgerufen werden und sind grundsätzlich einer symbolischen Verarbeitung zugänglich. Nicht sprachlich kodierte Erinnerungsleistungen bzw. unbewusste Inhalte werden dem impliziten Gedächtnis zugeschrieben (von Hinckeldey & Fischer, 2002). Grundlegende soziale Erfahrungen werden in der frühen Kindheit erworben und implizit gespeichert, da zu diesem Zeitpunkt das explizite und für Symbolsierungen zugängliche Gedächtnis- und Verarbeitungssystem noch nicht ausgereift ist und sich in Entwicklung befindet. Diese impliziten Erfahrungen wirken als Schemata und als internalisierte Selbst- und Objektbeziehungs-Repräsentanzen ein Leben lang weiter und beeinflussen unbewusst die Selbstregulation und die Beziehungsgestaltung. Erst im Verlauf der Entwicklung des expliziten Gedächtnis- und Verarbeitungssystems treten diese Schemata in Verbindung mit der kognitiven Entwicklung und werden so partiell einer symbolisierten Bearbeitung zugänglich. Bleibt man bei der Unterscheidung von konfliktbedingten und

strukturellen Störungen, so können Konflikte als maladaptive Schemata aufgefasst werden, die einer kognitiv-emotionalen Koordination und Kontrolle zugänglich sind, während bei strukturellen Störungen keine hinreichende Verbindung von kognitiven und impliziten Verarbeitungswegen besteht (Schüßler, 2002).

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Konfliktdefinition der Operationalisierten Psychodynamischen Diagnostik (2012) und an der Phänomenologie des dialektischen Konfliktbegriffs nach Fischer (2007a). Etwas genauer formuliert, bedeutet dies, dass zunächst versucht wird, den erhobenen unbewussten Konflikt einer der oben beschriebenen Konfliktkategorien der OPD zuzuordnen. Kann die unbewusste Konfliktspannung keiner der Kategorien zugeordnet werden, dann wird phänomenologisch vorgegangen und Kategorien für die beiden Konfliktpole gebildet. Im vorangegangenen Abschnitt ist dies z. B. die Kategorie „erstickende Nähe“ vs. „gefühllose Distanz“. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch die nicht-klinischen Untersuchungsteilnehmerinnen zumindest eine subklinische Konfliktspannung und im gegebenen Fall auch manifest neurotische Konflikte zeigen.

3.2) Abwehr

Abwehr bzw. Abwehrmechanismen sind in der Psychoanalyse ein wichtiger Baustein zum Verständnis intrapsychischer und interpersoneller Vorgänge. Ehlers (2008) definiert Abwehr folgendermaßen:

Abwehr ersetzt den früheren Begriff Verdrängung und meint einen dynamischen Vorgang, der das Bewusstsein vor den gefährdenden, konflikthafter inneren Reizen (Triebe, Wünsche, Gefühle) wie äußeren überfordernden Reizen (Trauma) schützen soll. Jeglicher Einfluss auf das Individuum, der seine Integrität und die Konstanz des bio-psycho-sozialen Gleichgewichts gefährden kann, soll durch die Abwehr psychisch modifiziert, eingeschränkt oder unterdrückt werden. (S. 13)

Dabei muss die Abwehr als Gesamtheit der Operationen aufgefasst werden, welche die Integrität und Konstanz des Individuums sichert, während die Abwehrmechanismen, als beobachtbare Phänomene der Abwehr, als Funktion in das Ich integriert sind (Laplanche & Pontalis, 1973). Aus der Definition von Ehlers (2008) lässt sich schließen, dass die Verdrängung ursprünglich einen dominanten Standpunkt in der Psychoanalyse eingenommen hat. Obwohl Freud zu Beginn unterschiedliche Abwehrmechanismen beschreibt, gibt er den Begriff der Abwehr zunächst wieder auf und setzt an seine Stelle

die Verdrängung. Erst in *Hemmung, Symptom und Angst* (1926/2000) nimmt er den Begriff wieder auf und ordnet die Verdrängung als Spezialfall der Abwehr ein. In seinem Werk von 1926 vermutet Freud genetisch frühere Methoden der Abwehr, wenn er schreibt, dass „... der seelische Apparat vor der scharfen Sonderung von Ich und Es, vor der Ausbildung eines Über-Ichs andere Methoden der Abwehr übt als nach der Erreichung dieser Organisationsstufen“ (S. 302).

Anna Freud (1936) systematisiert die Abwehrmechanismen, wobei sie die Verdrängung den anderen Abwehrmechanismen nebenbeistellt, in ihrer quantitativen Ausprägung jedoch überlegen sieht. Obwohl sie in ihrer Monografie mehr Mechanismen postuliert, die aus heutiger Sicht Abwehrcharakter haben, subsumiert sie unter die eigentlichen Abwehrmechanismen zehn Methoden: Verdrängung, Regression, Reaktionsbildung, Isolierung, Ungeschehenmachen, Projektion, Introjektion, Wendung gegen die eigene Person und Verkehrung ins Gegenteil. Als Motive für die Triebabwehr nennt sie hierbei die Über-Ich-Angst in der Erwachsenenneurose, die Realangst in der infantilen Neurose, die Angst des Ich vor der Triebstärke und das Bedürfnis des Ich nach Synthese (z. B. die Unverträglichkeit zwischen homosexuellen und heterosexuellen Neigungen). Da jeder Triebvorgang von Affekten begleitet wird, so Anna Freud (1936), müssen die Motive für die Triebabwehr ebenfalls für die Affektabwehr gelten. Zusammen mit Joseph Sandler (1989) werden die Mechanismen differenziert, erweitert und diskutiert. So z. B., ob die Verleugnung als Vorläufer der Abwehr begriffen werden kann, die Verschiebung ausschließlich dem Primärprozess zuzuordnen ist und inwiefern Introjektion und Identifizierung zu unterscheiden sind. Die theoretischen Schlussfolgerungen zur Abwehrlehre werden im Rahmen des klassischen Strukturmodells entwickelt.

Mit den Weiterentwicklungen der Ich-Psychologie wird es möglich, Abwehrmechanismen unter adaptiven Gesichtspunkten zu betrachten. Hartmann (1960) untersucht die Abwehrmechanismen hinsichtlich ihrer normalen Anpassungsleistung an die Umwelt. So postuliert er in *Ich-Psychologie und Anpassungsproblem*, dass die Aufgabe des Ich nicht nur in der Triebkontrolle besteht, sondern gleichfalls in der Anpassung an die Umweltbedingungen. Dazu kann sich der Mensch entweder autoplastisch an die äußeren Bedingungen anpassen oder alloplastisch die Umwelt verändern, um bestehende Diskrepanzen auszugleichen. Dem Ich kommt somit eine synthetische Funktion zu, in dem es sich um ein Gleichgewicht zwischen der sozial-kulturellen Realität und der inneren Welt der Instanzen bemüht. Freud geht davon aus, dass das Ich aus dem Konflikt entsteht, während Hartmann (1960) diese Sichtweise um die Entwicklung primärer au-

tonomer Funktionen, die sich ohne Konflikte entwickeln¹⁰, ergänzt. Zu diesen Funktionen werden nach Drews und Brecht (1975) Wahrnehmung, Gedächtnis, Motorik und Reizschutz gezählt. Neben den primären autonomen Funktionen des Ich können auch solche autonom werden, die ursprünglich aus Konflikten entstanden sind, wie z. B. eben die Abwehrleistungen. Drews und Brecht (1975) konstatieren diesbezüglich:

Zunächst dienen diese nicht autonomen Funktionen ausschließlich der inneren Bewältigung eines bestimmten Konflikts. Durch wiederholte erfolgreiche Verwendung derselben Abwehrtechnik wird darüber hinaus eine sozusagen gut trainierte Fertigkeit erworben, die auch in konfliktfreiem Umgang mit der Umwelt brauchbar sein kann. So kann z.B. aus häufiger Rationalisierung die generelle Fähigkeit logischer Analyse werden oder die Isolierung zur Differenzierungsfähigkeit, die Projektion zur Sensibilität für die Bedürfnisse und Wünsche anderer, die Verleugnung zur Konzentrationsfähigkeit usf. (S. 186)

Abwehrmechanismen – hier vor allem die reiferen Abwehrmechanismen – müssen in diesem Konzept demzufolge auch unter ihrem adaptiven und nicht nur unter pathologischen Aspekten betrachtet werden. Nach Fenichel (1999) kann die Abwehrleistung des Ich¹¹ einerseits erfolgreich sein und dem Abgewehrten ein Ende setzen oder andererseits erfolglos und damit zu einer Wiederholung und Perpetuierung des Abwehrvorgangs führen.

Folgt man traditionellen Auffassungen der Abwehrlehre und deren Weiterentwicklungen, so können folgende Mechanismen nach Fenichel (1999), Kline (1972, 2004) und König (2007) festgehalten werden:

1. Sublimierung: Die Sublimierung soll Ziel oder Objekt der Triebabfuhr verändern, ohne dabei die Triebabfuhr zu blockieren. Dies kann z. B. durch einen Wechsel von Passivität in Aktivität (Sadismus zu Masochismus), Wendung gegen die eigene Person (Exhibitionismus als Voyeurismus) und die Verkehrung eines Ziels in sein Gegenteil (Liebe wird zu Hass) geschehen. Bei den Befriedigungen handelt es sich um desexualisierte Formen, die sozial höher bewertet werden.
2. Verleugnung: Bei der Verleugnung geht der affektive Stellenwert bestimmter

¹⁰ Was jedoch nicht heißt, dass diese Funktionen nicht auch von Konflikten beeinflusst werden.

¹¹ Die Abwehrmechanismen werden in der klassischen psychoanalytischen Theorie als unbewusste Ich-Leistung aufgefasst.

Inhalte verloren oder Phänomene werden wahrgenommen, jedoch in ihrer Bedeutung nicht anerkannt. Die Person verhält sich zwar so, als ob sie einen bestimmten Sachverhalt in seiner Bedeutung nicht zugeben will, das Motiv die Verleugnung einzusetzen und die Tatsache, dass sie eingesetzt wird, sind gleichwohl unbewusst.

3. Projektion: Eigene unakzeptable Impulse, Ideen oder Affekte werden anderen zugeschrieben. Die Projektion erreicht in der Paranoia ihren Höhepunkt. Andererseits dienen Projektionen dazu, Gefühle der Vertrautheit zu einer anderen Person herzustellen. Je fragiler die Realitätsprüfung des Ich ist, desto größer wird der Raum für Projektionen.
4. Introjektion und Identifizierung: Introjektion und Identifizierung sind fundamentale Mechanismen zum Aufbau von Repräsentanzen und zur Errichtung der Objekt Konstanz, wobei die Introjektion die archaischere Form der Strukturbildung darstellt. Beide Mechanismen können allerdings auch zu Abwehrzwecken eingesetzt werden z. B. dann, wenn sich ein Mensch nicht mit anderen Personen identifiziert, sondern mit den Erwartungen anderer und damit eine fehlende oder missglückte Identität zu kompensieren versucht.
5. Verdrängung: Bei der Verdrängung handelt es sich entweder um ein unbewusstes absichtsvolles Vergessen oder ein Nichtbewusstwerden innerer Bestrebungen sowie äußerer Ereignisse. Unterschieden werden muss hierbei zwischen der eigentlichen Urverdrängung, die während der Kindheit stattfindet und einer sekundären Verdrängung (Nachdrängen). Beim Nachdrängen fallen Inhalte, welche den Inhalten der Urverdrängung ähnlich sind, auch der Verdrängung anheim.
6. Reaktionsbildung: Der ursprünglichen Haltung im Unbewussten wird ein entgegengesetztes Gefühl, Verhalten etc. entgegengesetzt. So können z. B. Liebesgefühle durch Hassgefühle überdeckt werden.
7. Ungeschehenmachen: Der Vorgang des Ungeschehenmachens wird mit der Reaktionsbildung verbunden. Werden bei Reaktionsbildungen Haltungen einge-

nommen, welche den ursprünglichen widersprechen, so wird beim Ungeschehenmachen tatsächlich eine Handlung vollzogen, die eine ursprüngliche Handlung aufzuheben versucht. Dieses Gegenhandeln kommt dem Charakter der Sühne gleich, d. h., es wird die Illusion erzeugt, das Schlimme könne durch magisches Wiedergutmachen rückgängig gemacht werden.

8. Isolierung vom Affekt und aus dem Zusammenhang: Werden im Verlauf der Entwicklung bestimmte Affekte isoliert – also vom Erleben abgetrennt –, kommt es häufig zu einer Generalisierung der Affektisolierung. Der Affekt kann dabei völlig fehlen oder gedämpft sein. Bei der Isolierung aus dem Zusammenhang werden Wahrnehmungen und Vorstellungen getrennt voneinander gehalten.
9. Regression und Progression: Die Regression hat Abwehrcharakter, wenn aufgrund von Versagungen, Gefahren oder inneren Konflikten eine frühere Entwicklungsstufe aufgesucht wird. In triebtheoretischen Überlegungen wird die Regression mit prägenitalen Fixierungen in Verbindung gebracht, d. h., je intensiver diese Fixierungen, desto wahrscheinlicher werden diese in Krisensituationen wieder aufgesucht. Im Gegensatz dazu wird bei der Progression eine Flucht nach vorne angestrebt. Somit wird eine höhere Entwicklungsstufe imitiert, die jedoch noch nicht wirklich erreicht worden ist und daher zu einer Überforderung führt.
10. Wendung der Aggression gegen die eigene Person: Aggressive Impulse werden gegen das Selbst gerichtet, um die andere Person vor diesen Impulsen zu schützen.
11. Verschiebung: Aggressive oder libidinöse Impulse und Phantasien werden von der ursprünglichen Person abgezogen und auf eine andere Person gerichtet. Damit soll die Person, die ursprünglich gemeint gewesen ist, von den Impulsen verschont werden.
12. Vermeidung und kontraphobisches Verhalten: Bei der Vermeidung handelt es sich um bewusst gemiedene Situationen, Orte, Begegnungen etc. Die Vermeidung

derung bietet zwar kurzfristig Erleichterung, ist nichtsdestoweniger langfristig mit Nachteilen verbunden. Der Gegensatz zur Vermeidung ist das kontraphobische Verhalten, bei dem z. B. Gefahrensituationen direkt aufgesucht werden.

13. Verneinung: Bestimmte Sachverhalte, die verneint werden können, weisen darauf hin, dass z. B. verbotene Wünsche ins Bewusstsein drängen, die verpönt sind und durch die Negierung des Sachverhalts abgewehrt werden.
14. Intellektualisierung: Durch intellektualisierte Abwehrmanöver wird eine Abstraktionsebene erreicht, die sich vom unmittelbaren Erleben entfernt. Demzufolge können bestimmte Inhalte distanziert und ohne Affekt durchdacht und vorgebracht werden.
15. Rationalisierung: Bei Rationalisierungen werden für die eigenen Handlungen und Impulse möglichst konsistente und logisch zusammenhängende Erklärungen gesucht. Insofern kann die Rationalisierung auch als Gegensatz zur Isolierung aus dem Zusammenhang betrachtet werden.

Die Objektbeziehungstheorien legen ihr Gewicht auf die Erfahrungen des Säuglings bzw. Kleinkinds mit seiner inneren Welt und seinen primären Bezugspersonen. Das Verständnis von Abwehrprozessen kann dadurch erweitert werden und betrifft nun auch vermehrt die Selbst- und Objektrepräsentanzen, die durch die Mechanismen von Introjektion und Projektion aufgebaut bzw. verändert werden (Küchenhoff, 2008). Melanie Klein beschreibt die Dynamik früher Objektbeziehungen und postulierte in den ersten drei Lebensmonaten des Säuglings eine sog. paranoid-schizoide Position und vom vierten bis zum sechsten Lebensmonat eine depressive Position. Klein (2006) nimmt das Konzept eines angeborenen Todes- bzw. Destruktionstrieb von Freud auf und ging von einem ab der Geburt bestehenden rudimentären Ich des Säuglings aus. Dem Säugling mangelt es zu Beginn an Kohärenz und es findet eine ständige Fluktuation zwischen Desintegrations- und Integrationsprozessen statt. Durch die ausgehende Vernichtungsgefahr aufgrund des Todestriebs spaltet er den bösen oder vernichtenden Teil seines Ich ab und projiziert ihn in die Brust der Mutter. Dergestalt wird die Brust in einen guten und in einen bösen Teil gespalten. Die Brust als Partialobjekt wird nun introjiziert, so dass auch der böse und verfolgende Anteil wieder aufgenommen und als innerer Ver-

folger erlebt wird. Um die innere gute Brust vor der inneren bösen Brust zu schützen, stehen dem Säugling in der paranoid-schizoiden Position mehrere Abwehrmechanismen zur Verfügung (Bacal & Newman, 1994). Die Destruktivität des Ich in dieser Position resultiert aus einem inneren Verfolger, der versucht das Objekt zu vernichten. Die Hauptangst gilt der Angst vor der Vernichtung und Abwehrmechanismen werden eingesetzt, um den guten Anteil zu schützen und den inneren Verfolger zu externalisieren bzw. zu projizieren. Hauptabwehrmechanismus ist die Spaltung, durch welche die guten und bösen Anteile voneinander getrennt gehalten werden sollen. In der depressiven Position lässt die Angst vor der eigenen Destruktion nach und der innere gute Anteil (oder das innere gute Objekt) stabilisiert sich allmählich. Die Hauptangst in dieser Position dreht sich demnach um den Verlust des inneren guten Objekts aufgrund der eigenen Destruktivität (Ehlers, 2004). Wiedergutmachungsimpulse in der depressiven Position sollen Schuldgefühle und Verlustängste mildern, damit das innere gute Objekt aufrechterhalten werden kann. Werden depressive Ängste zu stark, kommen manische Abwehrmechanismen zum Einsatz, die denen der paranoid-schizoiden Position ähneln, jedoch höher entwickelt sind (Bacal & Newman, 1994). Der Begriff Position meint, dass diese Formen des Erlebens nie ganz überwunden werden, sondern immer wieder durchgearbeitet werden müssen. Obwohl die Existenz der frühen, teils sehr komplexen Prozesse im Säugling häufig kritisiert wird (vgl. Dornes, 2001), dürfte es außer Frage stehen, dass die Positionen in Psychotherapien gut beobachtet werden können.

Kernberg (1981, 1983, 2006) – der mit der kleinianischen Theorie in einigen Punkten nicht übereinstimmt – nimmt die Spaltung in das Abwehrrepertoire auf und postuliert, dass diese hauptsächlich bei früheren bzw. schwereren Störungen eingesetzt wird. Dabei unterteilt er die Persönlichkeitsorganisation in drei unterschiedliche Niveaus der Struktur: neurotische-, Borderline- und psychotische Organisation. Während bei neurotischen Persönlichkeitsorganisationen hauptsächlich neurotische Abwehrmechanismen vorherrschen, die im Wesentlichen vorangehend beschrieben worden sind, herrschen auf der Stufe der Borderline-Organisation¹² Spaltungen und Mechanismen vor, welche die Spaltung absichern sollen:

1. Spaltung: Bei der Spaltung, als einer Form der Dissoziation, werden konträre Introjektionen und Identifizierungen aktiv auseinandergehalten und äußere Ob-

¹² Zu der Kernberg auch die narzisstischen Persönlichkeitsstörungen als Subgruppe zählt.

jekte in nur gut oder nur böse eingeteilt. Dadurch werden abwechselnd widersprüchliche Ich-Zustände aktiviert und ein Objekt kann in der Wahrnehmung abrupt von der einen Kategorie in die andere wechseln. Auf diese Weise soll das Ich vor Angst geschützt werden, die mit der Integration der widersprüchlichen Aspekte des Selbst und anderen verbunden ist.

2. Primitive Idealisierung: Die primitive Idealisierung muss von reiferen Formen der Idealisierung unterschieden werden. Bei der unreiferen Form werden lediglich gute und übermächtige Objektimages hervorgebracht, wobei die Objekte als Beschützer gegen eine Welt voll gefährlicher Objekte dienen sollen.
3. Frühformen der Projektion, insbesondere die projektive Identifizierung: Frühformen der Projektion bzw. die projektive Identifizierung sollen helfen, die nur bösen Selbst- und Objektimages zu externalisieren. Dadurch entstehen vergeltungssüchtige und beängstigende Objekte, die kontrolliert oder gegen die sich zur Wehr gesetzt werden muss. Dabei wird der projizierte Impuls – im Unterschied zur neurotischen Projektion, bei welcher der Impuls aufgrund der Verdrängung nur mehr beim Anderen erlebt wird – weiterhin bei sich selbst erlebt¹³.
4. Verleugnung: Die Verleugnung ist bereits zuvor genauer beschrieben worden. Im Rahmen der Borderline-Struktur werden z. B. zwei voneinander unabhängige Bewusstseinsinhalte verleugnet. Wird darauf aufmerksam gemacht, dass die momentanen Gedanken, Wahrnehmungen und Gefühle im Gegensatz zu dem stehen, was zu einem anderen Zeitpunkt wahrgenommen worden ist, so kann dies emotional nicht zur Kenntnis genommen werden. Durch Verleugnung kann die Spaltung aufrechterhalten werden.
5. Omnipotenz und Entwertung: Omnipotenz und Entwertung als Derivate der Spaltung, manifestieren sich in einem stark überhöhten Größen-Selbst und abschätzigen und abwertenden Vorstellungen von anderen.

¹³ Bions Verdienst ist es u. a., zwischen einer normalen und anormalen Form der projektiven Identifizierung unterschieden zu haben. Während bei der anormalen Form schmerzvolle psychische Zustände ausgelagert und in der Phantasie gewaltsam im Objekt untergebracht werden, stellt die „normale“ projektive Identifizierung eine Form der Kommunikation dar und ermöglicht Empathie (Hinshelwood, 2004).

Kernberg bezieht sich im Rahmen von Borderline-Persönlichkeitsstörungen auf eine bipolare Sicht von Selbst- und Objektanteilen (nur gut vs. nur böse) und lässt traumatische Aspekte in der Ätiologie dieser Störung außer Acht.

Fischer, Barwinski und Becker-Fischer (2011) unterscheiden zwischen einer horizontalen und vertikalen Abwehr. Während die vertikale Abwehr mit einer neurotischen Verarbeitung gleichgesetzt werden kann, resultieren aus der horizontalen Abwehr unterschiedliche Erlebnis- oder Ichzustände, in denen gute und böse Anteile enthalten sein können, die allerdings nur zwei Zustände in einem Spektrum von mehreren persönlichkeitsstypischen Erlebniszuständen darstellen. Hauptabwehr ist hierbei die Dissoziation im Rahmen einer traumatischen Ätiologie. Die Zustände bleiben voneinander isoliert. Auf diese Weise sollen traumatische Erfahrungen handhabbar gemacht werden, die ansonsten das Ich bzw. Selbst überfluten würden. Dies gilt sowohl für die Borderline-Persönlichkeit als auch für die dissoziative Identitätsstörung.

Vaillant (1977, 1992) untersucht über mehrere Jahrzehnte hinweg die Abwehrmechanismen von College-Studenten unter ihren adaptiven Gesichtspunkten. Er gelangt zu dem Schluss, dass Abwehrmechanismen als gesunde und kreative Leistungen aufzufassen sind, die Menschen helfen, die Schwierigkeiten und Krisen des Alltags zu meistern. Er kategorisiert diese Mechanismen und ordnet sie vier Ebenen zu (I: Psychotische-, II: Unreife-, III: Neurotische- und IV: Reife-Abwehr), wobei die Adaptionmöglichkeiten mit der Reife der Abwehr zunehmen. Mechanismen wie Altruismus, Unterdrückung, Antizipation und Humor verhelfen Individuen zu einem besseren Umgang mit Schwierigkeiten und Krisen, insbesondere wenn diese unerwartet auftreten und Zeit benötigt wird, um diese zu verarbeiten.

Hentschel, Draguns, Ehlers und Smith (2004) differenzieren zwischen *Coping* als bewusster Adaptionstrategie, um intendierte Ziele aufrecht erhalten und erreichen zu können, und den Abwehrmechanismen, die außerhalb des Bewusstseins liegen. Betrachtet man *Coping* als den bewussten Kraftaufwand, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen, so ergeben sich einige Überlappungen mit den Mechanismen von Vaillant auf Ebene IV. Humor z. B. kann als Bewältigungs- und als Abwehrmechanismus eingesetzt werden. Des Weiteren kann zwischen *Coping* und Abwehr bezüglich der Frage nach dem „Wie“ und nach dem „Was“ unterschieden werden. Während *Coping* eine Strategie darstellt, „wie“ aufreibende Ereignisse bewältigt werden, so steht bei der Abwehr eher

die Frage, „was“ abgewehrt wird, im Vordergrund.

In den obigen Ausführungen werden die Abwehrmechanismen unter intrapsychischen Aspekten¹⁴ betrachtet. Mentzos (1988) schlägt vor, zwischen intrapsychischen, interpersonalen und institutionalisierten Abwehrmechanismen zu unterscheiden. Die interpersonale Abwehr definiert er wie folgt:

Als interpersonale Abwehrkonstellationen bezeichnen wir solche interaktional organisierten Formen der Abwehr, bei denen reale Verhaltensweisen, Eigenschaften, Handlungen und Reaktionen des einen Partners die neurotische Konfliktabwehr oder die neurotische kompromißhafte Befriedigung von Bedürfnissen des anderen Partners ermöglichen, fördern oder stabilisieren... In Unterscheidung von den intrapsychischen Abwehrmechanismen ist für die interpersonalen Abwehrkonstellationen charakteristisch, daß hier der Partner nicht nur als eine psychische Repräsentanz, sondern als reale Person mit realem Verhalten in die Abwehrorganisation eingebaut ist. (S. 26)

Analog zu Vaillant geht Mentzos (1988) davon aus, dass die interpersonalen Abwehrkonstellationen einerseits hohen adaptiven Wert aufweisen, andererseits zu einer Destabilisierung beitragen und mehr Nach- als Vorteile bringen können. Obwohl er einer genauen Klassifikation kritisch gegenübersteht, versucht er, die interpersonalen Mechanismen auf folgenden Dimensionen einzuordnen:

1. Symmetrische und komplementäre Abwehrkonstellationen: Hierbei geht es um das Vorliegen einer Gleichheit bzw. Komplementarität der unbewussten Abwehrvorgänge. Im konkreten Fall können aufgrund der Komplexität dieser Prozesse lediglich schwer Aussagen darüber formuliert werden.
2. Dyade versus Gruppe: Abwehrkonstellationen in einer Dyade sind meist stabiler als in einer Triade, wobei die Labilität der Konstellationen nicht unbedingt mit der Gruppengröße zunimmt.
3. Psychoneurotischer versus narzisstischer Konflikt: Es muss unterschieden werden, ob es sich um Triebkonflikte oder um Konflikte, welche die narzisstische Homöostase betreffen, handelt. In diesem Zusammenhang spielen Übertragungen eine Rolle, indem z. B. die Partnerin die Rolle eines Substituts übernimmt und die zugewiesene Rolle bzw. Übertragungsphantasie Wirklichkeit werden

¹⁴ Mit Ausnahme der projektiven Identifizierung, für die ein Gegenüber verfügbar sein muss.

lässt. Bei narzisstischen Konflikten kann die Partnerin z. B. aufgrund einer idealisierenden Übertragung die Rolle des idealen Selbst übernehmen.

Institutionalisierte Formen der Abwehr treten nach Mentzos (1988) entweder innerhalb festgelegter Rollensysteme oder in kulturell tradierten Symbolsystemen (Riten, Mythen und Religion) auf.

Die Selbstpsychologie untersucht die autoplastischen Abwehrmechanismen, die aufgrund von Belastungen und Versagungen durch die Umwelt vom Selbst eingesetzt werden (Küchenhoff, 2008). So kann zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Spaltung im Selbst unterschieden werden. Bei der horizontalen Spaltung werden unannehmbare Vorstellungen dissoziiert, während bei der vertikalen Spaltung Wahrnehmungen der äußeren Realität verleugnet oder verdrängt werden (Wolf, 1998).

Zeitgenössische psychoanalytische Betrachtungsweisen zur Abwehrlehre distanzieren sich von der Ich-psychologischen Sichtweise bzw. betten die Abwehr in einen umfangreicheren Kontext ein. Im Rahmen der motivationalen Systeme werden Abwehr und Widerstand als grundlegender motivationaler Faktor konzipiert, nämlich als das Bedürfnis, aversiv zu reagieren. Auf aversive Motive (Widerstand, Widerwillen und Defensivität) kann entweder antagonistisch oder mit Rückzug reagiert werden. Wut ist hierbei der Auslöser für antagonistisches Verhalten; Furcht, Traurigkeit, Scham und Demütigung sind Auslöser für Rückzug (Lichtenberg, Lachmann & Fosshage, 2000; Lichtenberg, 2007).

Die Untersuchung der Abwehrmechanismen von Führungskräften wird nach den zuvor ausgeführten Definitionen gestaltet. Im Einklang mit Vaillant (1977, 1992) geht es hierbei jedoch nicht um eine Klassifizierung von gesund oder pathologisch, sondern primär um ein Verständnis der Abwehrprozesse, die sich auf einem Spektrum von reif bis unreif zeigen. Abwehrmechanismen sind Leistungen, die alle Menschen betreffen und helfen, mit den Schwierigkeiten und Herausforderungen des Alltags umzugehen. Deshalb wird davon ausgegangen, dass ebenfalls Führungskräfte im Kontext ihrer Arbeit und in ihrer Rolle Abwehrmechanismen zeigen. Bleibt man bei der voranstehend genannten Unterscheidung einer horizontalen und vertikalen Abwehr (Fischer, Barwinski & Becker-Fischer, 2011), dann wird auch die horizontale Abwehr, in welche die Mechanismen von Kernberg (1981, 1983, 2006) ebenso eingeordnet werden können, in das Repertoire dieser Studie aufgenommen. Auch Führungskräfte haben eine individuelle

Biografie mit Traumen, schwierigen Lebensereignissen etc., die ihre arbeitsspezifische Rolle beeinflussen kann.

4) Übertragung/Gegenübertragung und Rollengestaltung im Unternehmen

Übertragung und Gegenübertragung sind zwei weitere Bausteine der Psychoanalyse und haben in dieser Arbeit Bedeutsamkeit. Übertragungsprozesse spielen auf zwei Ebenen eine Rolle. Einerseits soll untersucht werden, wie sich Übertragungsprozesse der Führungskräfte auf Mitarbeitende auswirken. Die sog. Rollengestaltung einer Führungskraft berücksichtigt diesen Faktor, indem sie die Rolle als Schnittstelle von individueller und organisationaler Dynamik betrachtet. Die individuelle Dynamik der Rolle wird durch Übertragungsprozesse zu Mitarbeiterinnen geformt. Andererseits – und hier kommt auch die Gegenübertragung ins Spiel – stellt die Übertragung das wesentliche Beziehungsfundament im Beratungsprozess dar. Die Beraterin reagiert auf die Übertragung mit ihrer spezifischen Gegenübertragung und vice versa. In Kap. 4.1 wird ein Überblick über die Entwicklung der beiden zusammenhängenden Konzepte aufgestellt. Dabei wird zum besseren Verständnis ein historischer Überblick hin zu einer zeitgenössischen Auffassung beschrieben und auf die Spezifika im Beratungsprozess eingegangen. Da es sich um eine Untersuchung im organisationalen Kontext handelt, werden in Kap. 4.2 Übertragungsprozesse in Unternehmen fokussiert. In Kap. 4.3 wird die Rollengestaltung im Unternehmen, mit besonderer Berücksichtigung der individuellen Dynamik, thematisiert.

4.1) Übertragung und Gegenübertragung

Für beide Begriffe finden sich aufgrund der weitreichenden Konzeptualisierungen keine einheitlichen Definitionen. Dahingehend werden diese zunächst laut den einschlägigen Nachschlagewerken im weitesten Sinne definiert. Herold und Weiß (2008) verstehen unter Übertragung sämtliche Phänomene der subjektiven Bedeutungszuschreibung innerhalb einer Begegnung mindestens zweier Personen. Als ubiquitäres Phänomen kann sie als genuin menschliche Fähigkeit (genauso wie die Gegenübertragung) für zwischenmenschliche Beziehungen verstanden werden. Diese subjektiven Bedeutungszuschreibungen äußern sich in der Aktualisierung infantiler Wünsche und Wiederholung infantiler Vorbilder im Rahmen eines bestimmten Beziehungstypus und führen dazu, dass die Realität der Beziehung zum Objekt verzerrt wahrgenommen wird (Laplanche

& Pontalis, 1973). Als Gegenübertragung werden die korrespondierenden Prozesse, die als Reaktion auf die Übertragung im Gegenüber angestoßen werden, bezeichnet. Die Gegenübertragung manifestiert sich im Gegenüber in Phantasien, Stimmungen, Impulsen, Affekten, Verhaltensweisen und anderen psychischen Phänomenen (Ermann, 2008). Übertragung und Gegenübertragung sind ein allgegenwärtiges Phänomen zwischenmenschlicher Beziehungen und nicht auf die Interaktion zwischen Analytikerin und Analysandin beschränkt. Die Psychoanalyse ermöglicht allerdings durch das Setting und die spezifische Beziehungskonstellation, die beiden untrennbaren Prozesse zum Gegenstand der Untersuchung zu machen.

Nach Laplanche und Pontalis (1973) gelangt Freud (1912a/2000) in seiner Abhandlung *Zur Dynamik der Übertragung* erstmals zu einer Gesamtdarstellung der Übertragungsprozesse. So formuliert er, dass im neurotischen Geschehen lediglich bestimmte libidinöse Regungen ihre volle Entwicklung durchmachen können, während andere Regungen zurückgehalten werden und sich nur in der Phantasie ausbreiten oder gänzlich im Unbewussten verbleiben müssen. Beide Anteile wenden sich mit gewissen Erwartungsvorstellungen einer anderen Person oder im Rahmen einer psychoanalytischen Behandlung dem Arzt zu, wobei der unbewusste Anteil auf die nachträgliche Befriedigung der Versagungen hofft und maßgeblich für die Verzerrung der aktuellen Beziehung zur signifikanten anderen Person verantwortlich ist. Nach Greenson (2007) ist die Übertragung in den Ausführungen von Freud einerseits der effektivste Mechanismus in der Therapie und andererseits die größte Quelle von Widerständen gegen die Behandlung. Im weitesten Sinne können diese Widerstände auf die erhoffte Triebbefriedigung zurückgeführt werden, die sich der Erinnerung versperren und in der Handlung abgeführt werden wollen. Im engeren Sinne definiert Freud (1912a/2000, 1915b/2000) die negative und die erotisierte Übertragung als Widerstand. Alle Konflikte im Rahmen der Übertragung müssen somit im Wechselspiel von Erkenntnis und Widerstand ausgefochten werden (Freud, 1912a/2000). Im Rahmen der Übertragungsliebe, die als Widerstand bzw. Hindernis für die Behandlung angesehen wird¹⁵, weist Freud (1915b/2000) als eines der

¹⁵ Genau genommen unterscheidet Freud (1915b/2000) die Übertragungsliebe nicht von der „echten“ Liebe, so wie sie auch außerhalb der Behandlung auftritt. Durch die psychoanalytische Situation wird sie jedoch evoziert und durch den Widerstand intensiviert. Deshalb kann dieses Phänomen auch nicht als Widerstand per se formuliert werden, sondern der Widerstand beeinflusst die Übertragungsliebe (vgl. Krutzenbichler & Essers, 2010).

wenigen Male auf die Gegenübertragung¹⁶ hin. Er warnt den behandelnden Arzt, dass die Verliebtheit der Patientin durch die analytische Situation bedingt sei und nicht den unwiderstehlichen Attributen des Arzts gelte. Aufgabe des Arzts sei es, die Gegenübertragung – und somit auch konkordante Empfindungen – niederzuhalten, sodass die Behandlung davon nicht gestört werde. In *Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung* rät Freud (1912b/2000) dem Eifer in Form von Selbstoffenbarungen gegenüber dem Patienten Einhalt zu gebieten, da sich die Übertragung erst lösen könne, wenn sich der Arzt als undurchsichtig erweise und dem Patienten ein Spiegel sei. Steht das Unbewusste in der Übertragung bis dahin für die verdrängten Triebregungen, die durch den Widerstand an der lustbringenden Abfuhr gehindert werden, so postuliert Freud (1920/2000) in *Jenseits des Lustprinzips* einen Wiederholungszwang des verdrängten Unbewussten. Durch die Formulierung des Wiederholungszwangs gelingt es ihm zu erklären, dass auch Erlebnisse der Vergangenheit in der Übertragung wiederkehren, die keine Lust verschaffen sollen, sondern, ganz im Gegenteil, erneute Unlust. Während die Übertragung und die damit einhergehenden Phänomene immer differenzierter beobachtet und ausgearbeitet werden, wird der Gegenübertragung kaum Beachtung geschenkt. So wird von Freud die Gegenübertragung als Äußerung des Widerstands eingestuft, der die Wirksamkeit der Behandlung einschränkt und dem durch Selbstanalyse oder einer erneuten Analyse begegnet werden soll. In dieser Konzeption wird die Gegenübertragung durch die Konflikte der Analytikerin hervorgerufen (Calogeras, 1986)¹⁷.

Eine der ersten Analytikerinnen, die sich gegen die monadische Konstruktion einer Zweierbeziehung in der Psychoanalyse wendet, ist Paula Heimann. Heimann (1950) kritisierte die damalige Meinung, dass die Gegenübertragung ein Störfaktor in der Behandlung sei. Nach ihrer Auffassung gehen Analytikerin und Analysandin eine Beziehung ein und diese Beziehung ruft in beiden Parteien Gefühle hervor. Es findet eine Kommunikation zwischen dem Unbewussten der Analysandin und dem Unbewussten der Analytikerin statt und Aufgabe ist es, die unbewusste Resonanz – in Form von Gefühlen in der Analytikerin – als Werkzeug für die therapeutische Situation nutzbar zu

¹⁶ Freud schreibt zwar eine Abhandlung zur Gegenübertragung, diese lässt er jedoch aus politischen Gründen nicht publizieren (vgl. Cremerius, 1986).

¹⁷ Ferenczi erkennt in Abgrenzung zu Freud bereits früh, dass die Gegenübertragung als Erkenntnisquelle ein wichtiges Instrument darstellt. Dieser Auffassung folgt u. a. auch Paula Heimann, deren Ansichten nachfolgend beschrieben werden (vgl. Cabré Martín, 1999).

machen. Nach Plenker (2012) geht es Heimann darum, die Gegenübertragungsgefühle wahrzunehmen und zu halten, damit sie konstruktiv in der Behandlung genutzt werden können. Dazu ist es nötig, dass die Analytikerin Zugang zu ihren eigenen infantilen Ängsten und Konflikten findet und diese von denen der Analysandin zu unterscheiden weiß. Verlasse sich die Analytikerin ausschließlich auf ihre Subjektivität, ohne diese zu reflektieren, so übertrage sie ihre eigenen Konflikte auf die Analysandin. Werden Gegenübertragungsgefühle in der analytischen Situation als Störfaktor angesehen, müsse sich die Analytikerin ausschließlich auf ihre intellektuellen Einsichten verlassen und dies mache sie zu einem intellektualisierten Deutungsautomaten. Sandler (1976) postuliert in seinem objektbeziehungstheoretischen Verständnis der Gegenübertragung eine sog. Bereitschaft zur Rollenübernahme bei der Analytikerin. So würde die analytische Beziehung von Patientinnen auch dahingehend manipuliert werden, dass eine unbewusste intrapsychische Rollenbeziehung externalisiert wird, indem sich die Patientin eine bestimmte Rolle zuweist und die Analytikerin die komplementäre Rolle dazu in der Interaktion übernimmt. Bleibt die Analytikerin offen und spielt diese Rolle erst mal unbewusst mit, so kann die anschließende Analyse dieser Gegenübertragungsreaktionen im Verhalten wichtige Hinweise für die unbewusste Objektbeziehungskonstellation im Inneren der Patientin liefern. Während Sandler (1976) von einer komplementären Rolle spricht, differenziert Racker (1997) eine konkordante und komplementäre Form der Gegenübertragung:

Unterschieden wurden auch ein Anteil der Gegenübertragung, der aus der Identifizierung des Analytikers mit dem Ich und dem Es des Patienten hervorgeht („konkordante Identifizierung“), und ein Anteil, der sich mit der Identifizierung des Analytikers mit den inneren Objekten des Patienten ergibt („komplementäre Identifizierung“). (S. 71)

Die innere Antwort auf die Übertragung der Patientin kann in diesem Sinne konkordant zu einem gleichwertigen Erleben in der Analytikerin führen, während sich komplementär die innere Objektwelt der Patientin in der Analytikerin ausbreitet. Er schreibt in weiterer Folge auch von sog. Gegenübertragungsängsten, bei denen er (als Kleinianer) depressive und paranoide Ängste unterscheidet. Depressive Ängste in der Gegenübertragung zeigen sich als Befürchtungen, die Analysandin beschädigt zu haben. Bei paranoiden Ängsten muss zwischen einer direkten und indirekten Form des Erlebens unterschieden werden. Die direkte Gegenübertragung zeigt sich in Form von befürchteten Aggressionen und (verbalen) Attacken der Analysandin, während sich die indirekte

Form als Angst vor dritten Personen, die Vergeltung üben (z. B. von den Mitgliedern der psychoanalytischen Gesellschaft), auswirkt.

Die Gegenübertragung erfährt insbesondere in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg eine epistemologische Erweiterung, die u. a. von Heimann (1950) initiiert wird. Nach Moeller (1977) können die Definitionen in diesem Zeitraum zu drei Gruppen zusammengefasst werden: Die totalistische Auffassung bezieht jegliche Gefühle, Einstellungen, Phantasien etc. in die Gegenübertragung der Analytikerin mit ein. In der klassischen Auffassung wird die unbewusste Reaktion der Analytikerin auf die Übertragung der Analysandin als Gegenübertragung definiert. Die dritte Gruppe versteht die Gegenübertragung als Pendant zur Übertragung, also als die Übertragung infantiler Konflikte der Analytikerin auf die Analysandin.

Heinz Kohut setzt in den 60er- und 70er-Jahren Maßstäbe für das Verständnis und die Handhabung von Übertragungen bei narzisstischen Persönlichkeitsstörungen. Nach ihm entwickelt sich die grundsätzlich bipolare Struktur des Selbst in dem Bedürfnis nach Spiegelung und Idealisierung des Kindes. Das Bedürfnis nach Spiegelung ergibt sich aus dem Entwicklungsstadium des Kindes, in dem Vollkommenheit und Allmacht grandios dem eigenen Selbst zugeschrieben werden. Geht diese Vollkommenheit im Lauf der Entwicklung verloren, benötigt das Kind als Ersatz für die fehlenden Segmente der psychischen Struktur idealisierte Elternobjekte, welche diese Vollkommenheit und Allmacht vorübergehend repräsentieren. In einer phasengerechten Entwicklung kann die narzisstische Besetzung der idealisierten Elternimages Schritt für Schritt abgezogen und verinnerlicht werden bzw. die grandiosen Vorstellungen können realistischeren Erwartungen über die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten Platz machen. Störungen in der Entwicklung führen zu narzisstischen Traumatisierungen und reaktualisieren sich als bestimmte Übertragungsformen in der Behandlung: In der Verschmelzungsübertragung weitet sich das Selbst auf die Analytikerin aus und diese wird in das eigene Selbst einbezogen. Die Zwillingsübertragung äußert sich in dem Bedürfnis, wie die Analytikerin zu sein, während die idealisierende Übertragung die Verschmelzung mit einer weisen und guten Analytikerin anstrebt. Die Spiegelübertragung¹⁸ strebt nach Anerkennung, Bewunderung und Lob (Kohut, 1969, 1974, 1987; Wolf, 1998).

¹⁸ Die Spiegelübertragung wird von Kohut auch als Oberbegriff für die Spiegel-, Verschmelzungs- und Zwillingsübertragung verwendet (Kohut, 1969; Wolf, 1998).

Das Verständnis der Gegenübertragung kann durch das Konzept der projektiven Identifizierung von Melanie Klein (1946/2006) maßgeblich erweitert werden:

Ein großer Teil des Hasses gegen das Selbst wird nun auf die Mutter gelenkt. Das führt zu einer besonderen Art von Identifizierung, die das Urbild einer aggressiven Objektbeziehung darstellt. Ich schlage für diesen Ausdruck „projektive Identifikation“ vor. Wenn Projektion hauptsächlich dem Wunsche des Kindes entspricht, die Mutter zu verletzen und zu kontrollieren, dann wird sie als eine Verfolgerin empfunden. Diese Identifizierung eines Objekts mit dem gehaßten Teil des Selbst trägt in psychotischen Erkrankungen zu der Intensität des Hasses auf andere Menschen bei. Was das Ich betrifft, so wird es durch die übertriebene Spaltung und Ausstoßung von Ichteilen in die äußere Welt außerordentlich geschwächt. (S. 141)

Klein (1946/2006) schildert hierbei die frühen Austauschprozesse zwischen Mutter und Säugling, die aufseiten des Säuglings mit Spaltung und damit einhergehender Projektion und Introjektion einhergehen. Dieser Prozess wird in weiterer Folge vorerst als Abwehrmechanismus im Verlauf der Entwicklung angesehen, bei welchem die Analytikerin mit den unbewussten und unerträglichen Gefühlszuständen der Analysandin identifiziert wird. Gabbard (1999) und Plenker (2005) weisen darauf hin, dass Klein zwar in ihrer Abhandlung darauf aufmerksam macht, dass die abgespaltenen Anteile *in* und nicht *auf* die Mutter projiziert werden, die projektive Identifizierung jedoch vorerst als intrapsychische Phantasie abgehandelt wird und somit auch keinen realen Einfluss auf die Gegenübertragung der Analytikerin ausübt. Konkret bedeutet dies, dass die Analysandin „nur“ in ihrer Phantasie unerträgliche Selbstanteile in die Analytikerin projiziert und diese wiederum in der Phantasie als verfolgend erlebt werden, was massive Ängste in der Analysandin auslöst. Knapp formuliert: Der eigene Hass und die Destruktivität sind so unerträglich, dass dem Subjekt nichts anderes übrig bleibt, als diese ins Objekt auszulagern, mit dem Nachteil, dass das Objekt wiederum als verfolgend erlebt wird und in ihm auch die eigenen guten Anteile untergebracht werden. Bion (1963, 1984, 1992, 2002) erweitert das Konzept der projektiven Identifizierung um die interpersonelle Komponente, d. h., nach ihm finden diese Prozesse nicht mehr ausschließlich in der Phantasie der Analysandin statt, sondern ebenfalls in der Gegenübertragung der Analytikerin, die sich dadurch in eine bestimmte Rolle gedrängt fühlt. Ogden (1979, 1982, zitiert nach Gabbard, 1999) beschreibt die projektive Identifizierung als Aspekte des Selbst, die verleugnet und projektiv in eine andere Person ausgelagert werden. Auf die Analytikerin wird Druck ausgeübt, damit diese sich dementsprechend erlebt oder sich unbewusst mit den Projektionen identifiziert und dahingehend agiert. In weiterer Folge

„hält“ und bearbeitet die Analytikerin die projizierten Inhalte, damit sie in modifizierter Form von der Analysandin wieder aufgenommen werden können. Abseits der pathologischen Form stellt die projektive Identifizierung nach Bion (1984, 2002) die Urform der Kommunikation zwischen Säugling und Mutter dar. Der Säugling ruft mittels projektiver Identifizierung diejenigen Gefühle in der Mutter wach, die er loszuwerden versucht. Wenn also z. B. das Kind Todesängste verspürt, so kann dies in der Mutter z. B. die Furcht vor dem Tod des Kindes wachrufen. Im Idealfall reagiert die Mutter „therapeutisch“ auf diese Furcht, indem sie diese in modifizierter Form derart zurückgibt, dass diese für das Kind erträglich wird und nicht mehr ausgelagert werden muss. Kann die Mutter die unerträglichen und infolgedessen ausgelagerten Anteile des Kindes nicht in sich aufnehmen, selbst erleben und dabei eine ausgeglichene Haltung bewahren, so kommt es zu intensiveren und häufigeren projektiven Identifizierungen.

Weiss (2007) postuliert in einer neueren Publikation ein mehrphasiges Modell der projektiven Identifizierung und stützt sich dabei auf Klein (1946/2006), Bion (1963, 1992, 2002) und Money-Kyrles (2002). Dabei schematisiert er sechs Teilprozesse: In der ersten Phase heftet sich die Projektion passend zu einem Merkmal der Analytikerin an der psychischen Oberfläche der Analytikerin an, dringt jedoch nicht oder zumindest nicht tief in sie ein. Da die Involvierung der Analytikerin dadurch nur gering ist, fällt es auch leichter, eine beobachtende Position beizubehalten. Dringt die Projektion in einer zweiten Phase (tiefer) in das Innere der Analytikerin ein, löst dies Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse aus. Die Analytikerin wird nun affiziert und steht unter dem Einfluss dieser Projektion. Die Übertragung kann nur mehr über die Gegenübertragung erfasst werden. In der dritten Phase verbindet sich die eingedrungene Projektion, je nachdem ob ein Teil des Selbst oder ein inneres Objekt der Analysandin projiziert wird, konkordant mit einem Teil des Selbst oder komplementär mit einem inneren Objekt der Analytikerin. Die Projektion wird in der vierten Phase soweit vom eigenen Erleben differenziert, dass sie in eine verstehbare Form transformiert und in der fünften Phase in einer modifizierten Form reprojiziert werden kann. Im Idealfall kann in der abschließenden Phase die modifizierte Projektion reintrojiziert und so die Projektion der Analysandin zurückgenommen werden¹⁹.

¹⁹ Die zahlreichen Schwierigkeiten, die in diesen Prozessen entstehen, werden außer Acht gelassen, sodass der beschriebene Verlauf eine idealtypische Variante darstellt, wie sie sich so in der Praxis natürlich nicht findet.

In den voranstehend aufgezeigten Aspekten wird die Gegenübertragung zum wesentlichen Instrument der Analyse, indem die Reaktion der Analytikerin auf die Übertragung der Patientin intervenierend einbezogen wird.

Die sog. intersubjektive Wende der Psychoanalyse realisiert einen weiteren epistemologischen Schritt und wird demzufolge nachfolgend im Kontext von Übertragung und Gegenübertragung konkretisiert.

Ermann (2014) gibt eine prägnante Zusammenfassung über das allgemeine intersubjektive Verständnis der Psychoanalyse:

Mit der intersubjektiven Wende hat die Psychoanalyse im Laufe ihrer mehr als hundertjährigen Geschichte einen weiteren Perspektivwechsel vorgenommen, dem von der Zweipersonen-Perspektive, repräsentiert durch die Objektbeziehungstheorie und Selbstpsychologie, hin zum Paradigma der Bezogenheit. Hatte die Zweipersonenpsychologie die Beziehung noch als Rahmen für die Entwicklung (und das Verständnis des Behandlungsprozesses) betrachtet, so sieht der Intersubjektivismus die Bezogenheit selbst [sic] die Matrix, aus welcher das Individuelle und das Interpersonale erschaffen werden. Damit eröffnen sich neue Wege auch für die Behandlung, ... (S. 66)

Bei der intersubjektiven Theorie handelt es sich nicht um eine einheitliche, sondern um unterschiedliche Auffassungen, die allerdings im Wesentlichen darin übereinstimmen, dass das Selbst aus der Bezogenheit zu anderen Menschen entspringt und geformt wird. Die Auffassung des Selbst als monadische und isolierte Konstruktion tritt folgerichtig in den Hintergrund. Wirklichkeit entsteht erst im sog. intersubjektiven Feld, das sich in der Bezogenheit zueinander entfaltet und in dem sich die Beteiligten gegenseitig bewusst und unbewusst beeinflussen. Individualität setzt immer die Andere voraus und kann sich erst durch die Andere entwickeln. Radikal formuliert bedeutet dies, dass es so etwas wie autonome Individualität nicht gibt, da diese erst im intersubjektiven Feld entwickelt wird und mit der Anderen verwoben bleibt (Ermann 2014; Kunzke, 2011). Dies bedeutet ebenfalls, dass die Trennung zwischen Beobachter und Beobachtetem nicht mehr aufrechterhalten werden kann und sich in der analytischen Situation keine zwei voneinander isolierten Menschen treffen.

Die Intersubjektivitätstheorie im engeren Sinne bezeichnet den intersubjektiven Systemansatz und die damit einhergehenden Implikationen für die Übertragung und die Gegenübertragung (vgl. Orange, Atwood & Stolorow, 2001; Orange, Stolorow & Atwood, 2010; Stolorow, 2013; Stolorow & Atwood, 1992; Stolorow, Brandschaft & Atwood, 2013). Dieser Ansatz geht davon aus, dass das Selbst im Austausch mit anderen

Menschen bestimmte Organisationsprinzipien entwickelt. Diese Organisationsprinzipien sind im Grunde emotionale Schlussfolgerungen, die aufgrund dieser Erfahrungen meist unbewusst ihren Niederschlag finden und die Bausteine der Persönlichkeit darstellen. Der Austausch unterschiedlicher Subjektivitäten konstituiert sich in einem intersubjektiven System oder Feld, d. h., im Zusammenspiel von zwei oder mehreren Subjektivitäten. Erst aus diesem Zusammenspiel entwickelt sich ein individuelles Selbst, das durch die entsprechenden Erfahrungen organisiert wird (Orange et al., 2001; Orange et al., 2010). Die unbewussten Organisationsprinzipien des Selbst zeigen sich als Übertragung in der analytischen Situation und rahmen die Beziehung zwischen Analytikerin und Analysandin. Sie vermitteln der Analysandin eine spezifische Bedeutung und formen die Reaktionen und Interventionen der Analytikerin. Als intersubjektive Konzeption ist die Übertragung weder Regression noch eine verzerrte Wahrnehmung aus der Vergangenheit, sondern der fortgesetzte Einfluss dieser Organisationsprinzipien, die durch die Assimilation der therapeutischen Beziehung verändert werden²⁰. Die wechselseitige Konzeption bedingt ebenfalls – trotz einer gewissen Asymmetrie – die äquivalenten Voraussetzungen in der Analytikerin, sodass diese dem analytischen Prozess gleichermaßen Gestalt gibt und ihrerseits auf die Analysandin überträgt. So entfaltet sich durch die Bezogenheit zwischen Analytikerin und Analysandin ein intersubjektives Feld, dessen Wechselspiel durch beiderseitige Übertragungen und Gegenübertragungen gekennzeichnet ist (Stolorow, 2013; Stolorow et al., 2013). Da Selbsterleben und organisierende Aktivität des Selbst im beiderseitigen Austausch des intersubjektiven Felds stattfinden, sind die Erfahrungen des Analytikerin-Analysandin-Paars lediglich kontextualisiert in diesem Feld zu verstehen. In dieser Konzeption kann es demzufolge so etwas wie eine analytische Neutralität, im Sinne eines cartesianischen Subjekt-Objekt-Dualismus nicht geben. Durch das wechselseitige Zusammenspiel konturiert auch die Analytikerin die Situation, egal was sie tut oder nicht tut. Infolgedessen ist jeglicher Versuch die eigene Subjektivität durch Distanzierung in der analytischen Situation außer Acht zu lassen, damit sich eine möglichst „unkontaminierte“ Übertragung entfalten kann, eine Illusion. Eine unkontaminierte Übertragung ist ein Mythos, da es diese per se nicht gibt (Eizirik, 2003; Jaenicke, 2006; Orange et al., 2001).

Ogden (2010) versteht das intersubjektive Zusammenspiel zwischen Analytikerin und Analysandin als zwei voneinander getrennte Subjektivitäten, die sich im intersubjekti-

²⁰ Stolorow et al. (2013) beziehen sich hierbei auf den Begriff der Assimilation von Piaget.

ven Feld – als eigenständiges Subjekt – miteinander verbinden und auf diese Weise das sog. intersubjektive analytische Dritte bilden. Analytikerin und Analysandin sind für sich getrennte Subjekte, deren eigenständige Erfahrungen sich in der unbewussten dialektischen Bewegung von Subjektivität und Intersubjektivität vermitteln. Die intersubjektive Erfahrung, die beide teilen, wird zugleich von beiden erzeugt. Diese Erfahrung ist kontextualisiert durch beide Subjektivitäten und zeichnet das analytische Paar aus. So führt er weiter aus, dass sich der Vorgang der projektiven Identifizierung als Erweiterung zum ursprünglichen Verständnis, als Wechselspiel des intersubjektiven Dritten begreifen lässt. Er greift hierbei, um das erzeugte intersubjektive Dritte beider Subjektivitäten zu verstehen, auf die Dialektik von Hegel zurück. Wie zuvor bereits ausgeführt, lässt sich die projektive Identifizierung daher als Selbstbewusstsein auf dem Weg zurück zu sich selbst verstehen. Die Analysandin projiziert, um etwas erleben zu können, was vorher nicht möglich gewesen ist. Sie negiert dadurch einen Teil des Selbst (oder ein Partialobjekt, um es in der kleinianischen Terminologie auszudrücken), der zugleich sie selbst ist, indem sie von der Analytikerin Gebrauch machen kann, um etwas zu erleben, was vorher nicht möglich gewesen ist. Zugleich ist der Teil nicht sie selbst, indem sie diesen Teil verkleidet als nicht zu ihr gehörigen Anteil in der Analytikerin unterbringt. Die Analytikerin steigt in das Spiel ein, nimmt die Projektion an und negiert dadurch ihre Subjektivität. Dadurch entsteht das analytische Dritte, dem sich beide unterwerfen. Ogden (2010) bezieht sich hierbei auf Hegels Allegorie von Herr und Knecht, die in einen Kampf um Anerkennung eintreten. Herr – als das Anerkannte im „Fürsichsein“ – und Knecht – als das unterworfenen Anerkennende im „Füranderesein“ – müssen sich anerkennen als sich gegenseitig anerkennend. Im Rahmen der analytischen Situation kann der projizierte Anteil durch die Vermittlung der Analytikerin, was einer genauen Übertragungs- und Gegenübertragungsanalyse bedarf, aufgehoben werden und so um sein Anderssein in der Analysandin ergänzt werden. Die Subjektivität hat sich nach der Aufhebung in der Analysandin verändert. Auch die Analytikerin kommt verändert aus dem Wechselspiel hervor, da sie sich für die projektive Identifizierung zur Verfügung stellt und in der Negation der Negation zu einem veränderten Selbsterleben findet. Obwohl die projektive Identifizierung in dieser Konzeption einseitig stattfindet, beeinflussen sich Analysandin und Analytikerin gegenseitig und gehen verändert aus der Begegnung hervor. Von daher kann ungeachtet dieser Einseitigkeit von einem intersubjektiven Ansatz gesprochen werden.

Im Gegensatz zu Ogden versteht Ferro (1993, 1999, 2014) die analytische Situation als den Austausch von wechselseitigen projektiven Identifizierungen zwischen Analytikerin und Analysandin. Die manifeste Ebene und die wechselseitigen projektiven Identifizierungen strukturieren als Synthese des analytischen Paares wiederum das intersubjektive Feld. Ferro (2014) orientiert sich hierbei am Feldbegriff, wie er von Madeleine und Willy Baranger ausgearbeitet wird (vgl. Baranger & Baranger, 2009). Die Autoren verknüpfen die Feldtheorie mit kleinianischen Grundbegriffen und verstehen die analytische Situation als bipersonales Feld, indem die wechselseitigen Beiträge beider Parteien Eingang und Struktur finden. Deshalb sollte, um die Dynamik dieses Felds zu erfassen, nicht mehr von einer Übertragungsneurose, sondern von Übertragungs-Gegenübertragungsneurose gesprochen werden. Im bipersonalen Feld teilt das analytische Paar die gemeinsamen unbewussten Phantasien, die durch gemeinsame Widerstände aufrechterhalten werden. Widerstand findet also nicht nur durch die Analysandin, sondern auch durch die Analytikerin statt. Das gemeinsame Feld hat keine feststehende Bedeutung, sondern entfaltet sich im Verlauf des analytischen Settings immer wieder neu. Es bleibt „ungesättigt“, da Bedeutung durch die Dynamik des analytischen Paares immer wieder neu geschaffen wird. In diesem Sinne wird das erzeugte Feld erst durch das gemeinsame Verständnis verändert. Der Analytikerin fällt demnach die Aufgabe zu, die Dynamik des Felds als offenen (ungesättigten) Prozess am Laufen zu halten. Erst ein Prozess mit sog. ungesättigten Deutungen, die einen offenen Prozess in Bewegung halten, fördert und erkennt die Kreativität der Konstruktion von Bedeutung an, während „gesättigte“ bzw. geschlossene Deutungen eine objektive Analytikerin voraussetzen, der eine absolute Wahrheit unterstellt wird. Abseits der Übertragungen spiegelt sich im bipersonalen Feld nach Ferro (1993) die Beziehung oder Bezogenheit wider, die sich im Rahmen dieses speziellen analytischen Paares als etwas Neues entfaltet. Diese Beziehung oszilliert mit den gegenseitigen Übertragungen. Damit sich das Feld verändern kann und somit auch zu Wachstum und Entwicklung in Analytikerin und Analysandin führt, müssen beide Parteien ihre Widerstände überwinden und fähig sein, Veränderungen zuzulassen. Um die Beziehungsdynamik innerhalb des Felds besser zu verstehen, führt Ferro (1993, 2014) die „Personen“ ein. Personen tauchen in der sprachlichen Mitteilung der Analysandin durch Erinnerungen, Geschichten, Träume und laufende Ereignisse auf und geben darüber Auskunft, inwieweit es der Analytikerin gelingt, sich für die projektiven Identifizierungen zur Verfügung zu stellen. Die Personen veranschaulichen die Arbeitsweise des analytischen Paares. So auch in diesem Beispiel mit einer Ärztin:

Nach einigen Interpretationen meinerseits trat „das Kind, das sie in der Reanimation gesehen hat, weil es Nägel geschluckt hatte“, auf. Gleichfalls nach Interpretation, von denen es mir möglich schien, sie direkt zu geben, trat ein Kind auf, „das beinahe erblindet wäre, weil es im Brutkasten zu viel Sauerstoff erhalten hatte“. Wenn ich in mir die interpretative Überdosierung bemerkte und meine Interventionen modulierte, wurde das durch den Auftritt eines „Augenarztes“, der mit nicht intrusiven Eingriffen dem Kind geholfen hat, das jetzt höchstwahrscheinlich die Sehkraft wiedererlangen kann“, wahrgenommen und angezeigt. Oder, wenn sie mich als zu effizient wahrnahm, erzählte sie mir sofort vom „Chefarzt, der einen Managerkurs gemacht hat und immer das Elektroengehirn benutzt“. (Ferro, 2014, S. 85)

Mit „Personen“ müssen nicht unbedingt anthropomorphe Gestalten gemeint sein. So kann es sich z. B. auch um Körperteile wie etwa einen Zahn handeln. Die auftauchenden Personen in den Mitteilungen figurieren die Funktionsweise des analytischen Paares als sog. affektives Hologramm. Diese Figurationen verwandeln sich mit der Veränderung der therapeutischen Beziehung²¹.

Die geschilderten Ausführungen entstehen im Kontext der psychoanalytischen Therapie. Wie bereits zuvor erwähnt, stellen Übertragung und Gegenübertragung jedoch ein allgegenwärtiges Phänomen in zwischenmenschlichen Beziehungen dar und tragen auch in Beratungen wesentlich zur Beziehungsgestaltung zwischen Beraterin und Klientin bei. Psychodynamische Ansätze in der Beratung mit Arbeitnehmerinnen nutzen die Gegenübertragung der Beraterin, um in weiterer Folge mehr über die Schwierigkeiten und Probleme der Klientin zu verstehen und darauf aufbauend zu intervenieren (Giernalczyk & Möller, 2018). Im Beratungsprozess spielen also genau dieselben Mechanismen eine Rolle, wie sie in Psychoanalysen bzw. psychodynamischen Therapien beobachtet werden können. Dieses Prinzip nutzt auch das Beratungsmodell der vorliegenden Arbeit,

²¹ Die „Personen“ als Funktionsweise des analytischen Paares (c) aufzufassen, stellt nur eine mögliche Form der Decodierung dar. Spricht eine Patientin z. B. davon, dass sie von ihrer Katze gebissen wurde, so könnte es sich dabei auch um die Bedeutung der realen Katze (a) handeln, oder möglicherweise auch um ein projiziertes Bild der inneren Objektwelt auf die Analytikerin. Die Katze könnte dann für die archaischen Sehnsüchte und Wünsche nach einem guten Objekt stehen, die aus Angst vor einer (erneuten) Verletzung abgewehrt und projiziert werden (b). Ferro (2014) geht davon aus, dass die Dechiffrierung der Ausdrucksformen der Patientin in Form von Deutungen nur eine Form der Bedeutung zulässt (a, b oder c) und somit die anderen Möglichkeiten ausschließt. Solche Arbeitsmodelle weisen auf Abwehrcharakter hin, da sie ein emotionales Verständnis der subjektiven Erfahrungswelt der Patientin verhindern. Um die Vielfalt der Bedeutungen in den Geschichten der Patientin zu erfassen, müssen diese auch paradoxerweise vielfältig bleiben, da diese per se vielfältig sind und nur so verstanden werden können. Decodierungen, die ja auf einen ganz bestimmten Sinn abzielen, werden dieser Vielfältigkeit nicht gerecht und haben daher Abwehrcharakter.

bei der eine psychodynamische Grundhaltung durch Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse gekennzeichnet ist.

4.2) Übertragung und Gegenübertragung im Kontext der Organisation

Czander und Eisold (2003) heben den universellen Charakter von Übertragung und Gegenübertragung hervor. Dieses Wechselspiel ist nicht auf die therapeutische Situation beschränkt und stellt einen erheblichen Anteil in der sozialen Dynamik von Organisationen dar. Werden diese Prozesse in Unternehmen näher beleuchtet, so müssen gleichfalls die organisationalen Variablen, die kontextualisierend und intermittierend auf die Übertragungsprozesse einwirken, berücksichtigt werden. Die große Anzahl an Übertragungen und Übertragungsformen am Arbeitsplatz wird durch die Organisationsstruktur mit den unterschiedlichen Hierarchieebenen, den komplexen Arbeitsrollenanforderungen und damit einhergehenden Rollenbeziehungen, geprägt. Auch die Organisationskultur mit ihren Riten, Normen und Symbolen wirkt maßgeblich auf das Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung ein. Die Auswirkungen sind teils bewusst, meist jedoch unbewusst und resultieren in einem großen Konfliktpotenzial in Unternehmen. So postulieren Diamond und Allcorn (2003), dass die Ubiquität von Übertragung und Gegenübertragung die Beziehungen unter Organisationsmitgliedern maßgeblich formen. Organisationen begünstigen das Auftreten von Übertragungen als Manifestationen archaischer Erlebensmuster aus der Kindheit im Hier und Jetzt durch die unterschiedlichen Hierarchieebenen. So entstehen diese Prozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen, zwischen Arbeitnehmerinnen und der Organisation und zwischen Arbeitsgruppen/Abteilungen sowie anderen Arbeitsgruppen/Abteilungen. Regressive Prozesse in Unternehmen führen oft zu Erlebens- und Verhaltensweisen, die destruktive Formen der Übertragung und Gegenübertragung begünstigen. Kollektive Regressionen in Gruppen perpetuieren oft Ängste der Mitglieder, die dann mittels Spaltung in gut und böse und projektiver Identifizierung abgewehrt werden. Diese Prozesse wirken sich erheblich auf die Übertragungen der Gruppenmitglieder aus.

Obwohl Kets de Vries und Miller (1990) strukturelle Determinanten der Organisation weitgehend außer Acht lassen, beschreiben sie plastisch und anschaulich unterschiedliche Übertragungsmanifestationen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin: Die idealisierende Übertragung entwickelt sich typischerweise bei einer Mitarbeiterin, die sich

nach Nähe zu einer phantasiert omnipotenten und perfekten Führungskraft sehnt, um die eigenen Gefühle von Leere und Machtlosigkeit zu kompensieren. Dadurch werden gute Eigenschaften der Führungskraft übertrieben bzw. selektiv wahrgenommen und schlechte Eigenschaften ignoriert und verleugnet. In dieser Dynamik werden in weiterer Folge hohe Ansprüche an die Führungskraft gestellt, die sich nicht selten von der entstandenen Abhängigkeit der Mitarbeiterin unter Druck gesetzt fühlt. Dabei können zwei Formen unterschieden werden. In der mildereren Form werden zwar in der Identifikation mit der Führungskraft deren Eigenschaften übernommen, es bleibt jedoch genug Eigeninitiative vorhanden, um Entscheidungen selbstständig treffen zu können. Die intensivere Form zeichnet sich durch Unterwerfung und ritualisierte Imitation der Führungskraft aus. Die Spiegelübertragung sucht nach der Bestätigung eines grandiosen Selbst, das durch Bewunderung und Anerkennung aufrechterhalten werden soll. Dadurch sollen Leeregefühle und Unsicherheit abgewehrt werden. Diese Form der Übertragung tritt oft komplementär zur idealisierenden Übertragung auf und findet sich daher bei Führungskräften, die von idealisierenden Mitarbeiterinnen umgeben werden. Grandiose Ideen über das eigene Selbst, die durch Idealisierung aufrechterhalten werden sollen, führen demzufolge in Unternehmen häufig zu riskanten Entscheidungen, die kaum hinterfragt werden können. Die paranoide Übertragung führt zu Spaltungen und zu defensiv-destruktiven Reaktionen, bei denen die Aggression, die aufgrund von Verfolgungsgefühlen ausgelöst wird, entweder gegen andere oder sich selbst gerichtet wird. Bei Mitarbeiterinnen kann das z. B. dazu führen, sich von der Führungskraft ausgenutzt und manipuliert zu fühlen. Führungskräfte, deren Realitätswahrnehmung durch Verfolgungsideen eingeschränkt ist, können den damit einhergehenden Ärger gegen sich selbst richten, der dann unbewusst mit Selbstbestrafungstendenzen einhergeht und in weiterer Folge Entscheidungsprozesse beeinflusst.

Mertens und Lang (1991) erweitern die Klassifikation von Kets de Vries und Miller (1990) um die ödipalen Übertragungsmuster. Auf die ödipale Entwicklung des Kindes und die damit einhergehenden Schwierigkeiten im Erwachsenenalter wird an dieser Stelle nicht genauer eingegangen. Knapp formuliert, handelt es sich hierbei um Themen, die sich mit dem Ausschluss aus einer Beziehung, Rivalität, Eifersucht, Einzigartigkeit und dem Umgang mit Autoritäten befassen. Der Umgang mit diesen Themen hängt zu großen Teilen davon ab, ob neben einer dyadischen Beziehung zwischen primärer Bezugsperson und Kind befriedigende trianguläre Beziehungen hergestellt werden konnten. In heterosexuellen Familienkonstellationen ist dies der Vater, dessen Bei-

träge maßgeblich dazu beitragen, dass das Kind einigermaßen befriedigende Beziehungen in einem triadischen Spannungsfeld erleben kann. In Unternehmen werden diese Übertragungsmuster dann unter den Gesichtspunkten von Wettbewerb, Konkurrenz und Rivalität in der Beziehung zu Autoritäten deutlich. Libidinös gefärbte Übertragungen zeigen sich in Phantasien über die Führungskraft als Wunschwater. Damit dieses Bild aufrechterhalten werden kann, müssen allerdings rivalisierende Tendenzen ausgespart werden bzw. verdrängt bleiben. Ödipale Rivalität mit vermeintlichen Autoritäten und die damit einhergehenden Ängste und Schuldgefühle, führen oft zur unbewussten Selbstsabotage. Die Rivalität und das Potenzial, besser als die Führungskraft zu sein, würde in der ödipalen Übertragung so massive Schuldgefühle auslösen, dass der einzige Ausweg, um diese Gefühle zu umgehen, im Scheitern am Erfolg liegt. Umgekehrt können sich Führungskräfte, aus Angst, vom väterlichen „Thron“ gestoßen zu werden, von ihren Mitarbeiterinnen bedroht fühlen. Anknüpfend an diese Thematik präsentiert Stein (2007) ein Beispiel über den Niedergang eines großen amerikanischen Konzerns, indem er ungelöste ödipale Themen der verantwortlichen Führungskräfte mit den zu dieser Zeit und in diesem Wirtschaftssegment vorherrschenden schwachen Regularien von Justiz und Politik verknüpft. So hätten die beiden hauptverantwortlichen Führungskräfte in ihrer Kindheit unter „schwachen“ und wenig erfolgreichen Vätern gelitten, was häufige Umzüge und eine frühe Verantwortungsübernahme der Söhne für die Familien zur Folge hatte. Der ödipale Triumph über die „schwachen“ Väter wurde, vereinfacht formuliert, auf die „schwache“ und wenig regulierende organisationale Umwelt übertragen, was sich in hochrisikobehafteten Entscheidungen und illegalen Geldgeschäften niederschlägt und so schließlich zum Untergang führt.

Van Beekum (2014) unterscheidet zwischen einer vertikalen Übertragung mit ödipal-autoritären Strukturen und einer lateralen Übertragung, in der frühe Beziehungen zu Geschwistern ihren Ausdruck finden. Dabei kritisiert er den hauptsächlichlichen Fokus psychoanalytisch geschulter Berater auf ödipale Themen, die oft zur Abwehr von frühen konfliktreichen Geschwisterbeziehungen herangezogen werden. Laterale Übertragungen kommen z. B. in Arbeitsgruppen oder auf Führungsebenen vor – insbesondere dann, wenn Unternehmen dezentral geführt werden. Im Gegensatz zu ödipalen Mustern würden sich laterale Muster in der konfliktreichen Spannung zwischen Gleichheit und Unterschiedlichkeit wiederfinden.

Allcorn (2015) unterscheidet im Übertragungs-Gegenübertragungsgeschehen zwischen der Organisationskultur²² und der Organisationsidentität. Die Organisationskultur stellt demnach eine Schablone aus gewissen Grundannahmen dar, die entwickelt und entdeckt werden, um das Überleben der Organisation durch die externe Anpassung an die Umwelt und die interne Integration zu sichern. Tragen derartige Muster zur effektiven Problemlösung bei, so werden diese an neue Organisationsmitglieder weitergegeben und stellen ein Korrektiv im Denken, Handeln und Fühlen der Mitglieder dar. Die so entwickelte Organisationskultur soll dem Unternehmen langfristige Stabilität gewähren und läuft quasi als festgefahrene „Hintergrundmusik“ im Unternehmen ab. Als Träger der Kultur kommt hierbei den Führungskräften große Bedeutung zu, deren Aufgabe es ist, das Unternehmen durch die Manipulation der Kultur in Krisenzeiten wieder auf Kurs zu bringen. Das Konzept der Organisationskultur ermöglicht ein Verständnis über die „Hintergrundprozesse“, die sich im Verlauf der langjährigen Geschichte einer Organisation bewährt haben und deren Fundament von den oberen Etagen getragen wird. Als logische Folge wandelt sich die Kultur, wenn Führung, Strukturen und Prozesse verändert werden. In Unternehmen, deren genannte Merkmale sich ständig verändern, kann die Kultur insofern kaum mehr untersucht werden. Während die Organisationskultur an die rationale Seite im Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder appelliert, widmet sich die Organisationsidentität den unbewussten und teils destruktiven Seiten. Die Identität setzt sich aus dem individuellen Verhalten und den interpersonalen Beziehungen der Organisationsmitglieder zusammen. Im Gegensatz zur Organisationskultur hebt die Organisationsidentität die unbewusste Dynamik von Individuen und deren interpersonale Beziehungen (in Gruppen) hervor. Die gemeinsame Ausgangsbasis sind die vielfältigen Übertragungen und damit einhergehende Abwehrformationen. Diese (mal-)adaptiven Muster sind maßgeblich dafür verantwortlich, wie sich die Organisation bzw. die Organisationsmitglieder als Gruppe bewusst definieren (Visionen, Auftrag, Werte etc.). Unbewusst geben die Muster Auskunft über repetitive Strategien im Umgang mit belastenden Situationen in der Organisation. Als Basis der organisationalen Identität fungiert also die Ubiquität menschlichen Verhaltens in ihren funktionalen und dysfunktionalen Aspekten. In diesem Sinne entwickelt sie sich auch unabhängig von einer langfristigen und notwendig stabilen Organisationskultur. Diamond (2014) weist

²² Er bezieht sich hierbei auf die Definition der Organisationskultur von Edgar Schein (vgl. Schein, 2004).

jedoch darauf hin, dass sich die vielfältigen Dimensionen von Übertragung und Gegenübertragung in Unternehmen auch in der Organisationskultur wiederfinden.

4.3) Rolle und Rollenübernahme in Organisationen

Forster (2000) unterscheidet Aufgabe, Struktur und Kultur, die zusammengenommen eine Organisation ausmachen. Die arbeitsspezifische Rolle als Teil der Struktur einer Organisation ermöglicht den Mitgliedern die Einbindung in das System. Die Gesamtheit jeglicher Rollenverhältnisse bildet wiederum die Struktur des Systems. Die spezifische Organisationskultur prägt die Rollen. Daher gehen Veränderungen der Organisationskultur immer mit Veränderungen von Rollenbildern einher. Die Übernahme einer bestimmten Rolle im Unternehmen bedeutet nach Hirschhorn (1988) stets die Übernahme bestimmter Grenzen und Anforderungen, die mit dieser Rolle verbunden sind. Deshalb ermöglicht die Übernahme einer Rolle im Unternehmen auch eine professionelle Persona. Werden die Ängste, die mit der Rolle einhergehen, zu groß, dann setzen Abwehrmechanismen ein, die zu einer verzerrten Realitätswahrnehmung und zu einer Verletzung dieser Grenzen führen²³. Die Rolle als Garant für die professionelle Persona wird verlassen. In diesem Sinne erfordert die Übernahme einer Rolle im Unternehmen auch ein gewisses Maß an Aggression und Zuneigung. Nach Hirschhorn (1988) kann die Aggression entweder realitätsverzerrt oder realitätsgerecht sein. Im ersten Fall resultiert die Aggression aus der Abwehr, da die spezifischen Anforderungen der Rolle nicht akzeptiert werden können bzw. zu große Angst bereiten. Zuneigung unter Rolleninhaberinnen entsteht, wenn – in kleinianischer Terminologie – andere Rolleninhaberinnen als „ganze Objekte“ wahrgenommen werden können. Erst wenn die unternehmensspezifischen Aufgaben differenziert und strukturiert sind, können die Anforderungen an die Rolle definiert und umgesetzt werden. Folglich ist die Rolle auch ein Bindeglied zwischen Organisation und Individuum. Die Organisation vergibt in Abhängigkeit ihrer primären Aufgabe²⁴ unterschiedliche Rollen, die von den Mitgliedern übernommen und

²³ Durch die verzerrte Realitätswahrnehmung wird z. B. eine Mitarbeiterin von ihrer Führungskraft als ausschließlich böse erlebt. Dadurch kann sich die Führungskraft verfolgt fühlen und dementsprechende Maßnahmen gegen die Mitarbeiterin setzen.

²⁴ Als primäre Aufgabe wird diejenige Aufgabe verstanden, die ein System oder Subsystem vorwiegend zu erfüllen hat. Die primäre Aufgabe einer Organisation ist somit Zweck und Steuerungselement der Organisation zugleich (Obholzer, 2000).

umgesetzt werden. Damit diese so gut wie möglich umgesetzt werden können, wird wiederum ein Verständnis der primären Aufgabe im Unternehmen benötigt. Damit können Grenzen im Sinne von Handlungsspielräumen und Pflichten gezogen werden und die Rolleninhaberin kann sich in ihrer Rolle selbst managen (Giernalczyk & Lazar, 2002). Im Zusammenhang mit dem Rollenmanagement gibt Lawrence (1998) eine kritische Bestandsaufnahme der Massengesellschaft, indem er den (post-)modernen Menschen als passiven Konsumenten verortet, der durch seine Beziehungslosigkeit zur Gesellschaft imponiert und so suggestiv beeinflussbar durch die Macht des Staats und die jeweiligen Institutionen wird. Während sich bei diesem Menschen an der Oberfläche eine Art Abgestumpftheit zeigt, lodert im Untergrund soziale Aggressivität und Wut. Um den arbeitenden Menschen wieder mit Autonomie und Verantwortung auszustatten, schlägt er das Konzept des „Selbstmanagement[s]-in-Rollen“ vor. Selbstmanagement in der Rolle funktioniert demnach nur, wenn Individuen kulturelle Annahmen hinterfragen können und zwischen innerer und äußerer Welt kritisch zu unterscheiden lernen. Praktisch wird dieser Ansatz im sog. soziotechnischen System der Organisationsgestaltung umgesetzt (vgl. Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2005). Dabei wird teilautonomen Arbeitsgruppen die Ausführung der Primäraufgabe selbst überlassen, d. h., die Rolleninhaberin managt sich in ihrer Rolle selber und muss zugleich die Arbeitsgruppe als System, die wiederum mit anderen Systemen in Verbindung steht, im Blick behalten.

Im Zusammenhang mit dem Management von Rollen ist das Konzept der *institution-in-the-mind* bzw. *organisation-in-the-mind* von Armstrong (1997) von Interesse. Genauso wie die Beziehungen zu (frühen) Bezugspersonen als Repräsentanzen intrapsychisch ihren Niederschlag finden, bildet sich ein inneres Abbild der Organisation in der Arbeitnehmerin. Dieses Abbild entspricht nicht der tatsächlichen Organisation, sondern wird durch die individuell gefärbte Vorstellung der Bedeutungsträgerin gestaltet. Die innere Organisation ist ein Konglomerat aus Beziehungen und strukturellen Eigenschaften, die in der inneren Objektwelt der Arbeitnehmerin als Partial- bzw. ganze Objekte ihren Ausdruck finden (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997). Long (2003) bezeichnet dies als *institution-in-experience*, um die damit einhergehenden umfassenden emotionalen und kognitiven Aspekte zu beschreiben. Die Organisation als inneres Objekt kann hierbei als Richtschnur für die Übernahme und Umsetzung der eigenen Rolle im Unternehmen verstanden werden und stellt ein Konfliktpotenzial zwischen intrapsychischer und extrapsychischer Organisation dar.

Beumer und Sievers (2000) verstehen unter der Rolle die Schnittstelle von Person und Organisation, d. h., die Rolle wird einerseits durch das Unternehmen vorgegeben und andererseits durch die Person, die diese Rolle innehat, gestaltet. Im Prozess der Rollenübernahme versuchen Arbeitnehmerinnen dann zu verstehen, wie sie auf Basis der organisationalen Rollenzuschreibung ihre Rolle im Sinne von Primäraufgabe und eigenen unbewussten und bewussten Strebungen am besten umsetzen können:

Die Übernahme einer Rolle in einer Organisation produziert also unausweichlich ein inneres Geschehen, in dem internalisierte Objektbeziehungen zu wichtigen früheren Bezugspersonen aktualisiert werden. Diese Introjekte begegnen sozusagen dem inneren Bild der Organisation und beeinflussen, gestalten oder kollidieren mit der Organisationsrealität. (S. 14)

In ihrem Konzept der Einzelsupervision beziehen sie sich auf den Beratungsansatz der Rollenanalyse, deren wissenschaftliches Fundament vom Tavistock Institute of Human Relations gelegt wird. Im Rahmen der Rollenanalyse wird die bewusste und unbewusste Gestaltung der Rolle von Führungskraft bzw. Arbeitnehmerin untersucht. Leitendes Prinzip ist das Zusammenspiel von psychosozialer Dynamik der Organisation und persönlicher Dynamik, bei welcher die Rolle die Schnittstelle ist. Die persönliche Dynamik wird durch Übertragungen am Arbeitsplatz, die aufgrund von internalisierten Objektbeziehungen bzw. Introjekten in Erscheinung treten, gesteuert. Nun tritt die Supervisorin oder Beraterin im Einzelsetting mit der Führungskraft nicht in direkten Kontakt mit der Organisation. Deshalb wird dieser Kontakt über das innere Abbild der Organisation der Führungskraft, also der *institution-in-the-mind*, hergestellt. Obwohl Beumer und Sievers (2000) der Untersuchung einer inneren Organisationslandschaft anstelle der realen Organisation eine gewisse Skepsis entgegenbringen, weisen sie dennoch daraufhin, dass sich diese Theorie in der Praxis erfolgreich bewährt hat. Die Rollenanalyse und -beratung sind demnach indiziert bei der Übernahme einer neuen Rolle, strukturellen Veränderungen im Unternehmen und bei Krisen, die mit lebensgeschichtlichen Veränderungen auftreten. Ziel der Beratung ist es im Sinne des „Selbstmanagement[s]-in-Rollen“, die Verantwortung und Autonomie in der eigenen Rolle zu fördern. Sievers (1995) schreibt hierzu:

Das auf dem Selbstmanagement-von-Rollen basierende Managementverständnis stellt im Grunde genommen jedes Mitglied einer Organisation vor die gleichen Managementaufgaben. Wenn auch der „Aktionsradius“ einer Rolle unterschiedlich sein kann, so basiert dieses Selbstmanagement-in-Rollen doch gerade darauf, dass die

organisatorischen Vorgaben es dem einzelnen ermöglichen – und zugleich von ihm fordern – durch die Sicht seiner Rolle das Unternehmen als Ganzes zu betrachten. (S. 69)

Während Beumer und Sievers (2000) dem inneren Abbild der Organisation besondere Aufmerksamkeit schenken, wird in der vorliegenden Arbeit ein anderer Ansatz verfolgt. Das Interesse besteht hierbei nicht darin, den organisationalen Anteil an der Rolle sichtbar zu machen, sondern es sollte vorwiegend die individuelle Dynamik verstanden werden, für die wiederum Übertragungen der Führungskräfte auf Mitarbeiterinnen untersucht werden. Ziel ist es also nicht, die (innere) Organisation zu beschreiben, sondern über die Häufigkeit und deskriptive Beschreibung der Übertragungsprozesse, auf den (inneren) Anteil der Organisation und somit auf die Gestaltung der Rolle zu schließen. Die Übertragungen sollten so genau wie möglich untersucht werden, um dadurch den individuellen Anteil an der Rolle besser verstehen und in der weiterführenden Beratung bearbeiten zu können.

5) Entwicklung und Training in Veränderungsprozessen

Kap. 2, 3 und 4 befassen sich mit dem Entwicklungsstand von Führungskräften. Dieser setzt sich aus der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe, der unbewussten Konfliktdynamik mit den dazugehörigen Abwehrmechanismen und der Rollengestaltung mit dem Fokus auf Übertragungsprozesse im Unternehmen zusammen. Ziel dieser Studie ist es, mit diesen erhobenen Komponenten Führungskräften im Rahmen einer Beratung dabei zu helfen, in ihrer Entwicklung weiter voranschreiten zu können. Die nachfolgenden Kapitel gehen genauer darauf ein, wie ein solches Vorgehen realisiert werden kann. Dabei werden bereits etablierte psychotherapeutische Konzepte in ein beratendes Setting transferiert. Etwas genauer formuliert, geht es hierbei um ein psychodynamisch-behaviorales Vorgehen, das entwicklungs- und trainingsorientierte Interventionen integriert und um das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell (ADVM), das die Grundlage für Veränderungsschritte in Psychotherapien schafft. Während eine psychoanalytische Haltung eine entwicklungsorientierte Perspektive einnimmt, legt die Verhaltenstherapie im Wesentlichen ihren Schwerpunkt auf trainingsorientierte Interventionen. Kap. 5.1 und 5.2 adressieren bekannte Aspekte psychodynamischer und verhaltenstherapeutischer Beratungen bzw. Coachings. Kap. 5.3 widmet sich dem ADVM unter besonderer Berücksichtigung der erhobenen Entwicklungskomponenten. In Kap. 5.4 wird beschrieben, wie und welche verhaltenstherapeutischen Techniken in eine psychodynamische Beratung integriert werden können.

5.1) Psychodynamische Aspekte in der Beratung

Psychodynamisches Coaching oder Beratung fußt auf dem Fundament eines psychoanalytischen Menschenbilds. Dieses Menschenbild ist durch die Annahme unbewusster Prozesse im Erleben und Verhalten von Menschen und den damit einhergehenden Implikationen geprägt. Im Kontext von Führung und Organisation bedeutet dies, dass unbewusste Prozesse (die zu Schwierigkeiten führen) einer realitätsgemäßen Erledigung von Aufgaben entgegenstehen. Aufgabe einer psychodynamischen Beratung ist es deshalb, mit psychoanalytischen Erkenntnishaltungen und Interventionen Klientinnen, Arbeitsgruppen oder Organisationen zu helfen, unbewusste und blockierte Prozesse, die sich in individuellen und/oder organisationalen Abwehrmechanismen, Ängsten, Widerständen etc. zeigen, wieder in den natürlichen Fluss der Entwicklung zu bringen. In der

psychodynamischen Individualberatung mit Führungskräften gelten prinzipiell dieselben Mechanismen, wie sie auch in klassischen Psychoanalysen beobachtet werden können. Konflikte der Klientinnen inszenieren sich im Kontakt mit der Beraterin auf unbewusster Ebene – diese gilt es zu entschlüsseln und dementsprechend zu intervenieren. Dabei bleibt die Beraterin nicht als neutrale Beobachterin in einer Expertenposition, sondern wird in diese Szenen mit ihrer eigenen Persönlichkeit und ihren eigenen Schwierigkeiten zunächst verwickelt. Im Verlauf der Beratung ist es nun Aufgabe der Beraterin, gemeinsam mit der Klientin auf Entdeckungsreise zu gehen und unbewusste Prozesse, die zu beruflichen Schwierigkeiten führen, ins Bewusstsein zu heben. Ziel hierbei ist es, Selbstmanagement und -steuerung zu verbessern. In der Fähigkeit zu Selbstmanagement und Selbststeuerung besteht auch, kompakt formuliert, der Unterschied zur Psychotherapie. Selbstmanagementfähigkeiten müssen im Rahmen einer Beratung oder eines Coachings intakt sein. Ansonsten ist eine Psychotherapie indiziert, wobei die Übergänge zwischen den beiden Formen natürlich fließend sind. Konflikte im beruflichen Kontext, die Anlass zu einer Beratung geben können, spielen sich auf intrapsychischer und auf organisationaler Ebene ab. Wichtig ist, dass sich beide Formen in der Beratung inszenieren und im Rollenverständnis und der -gestaltung der Führungskraft zeigen. Die arbeitsspezifische Rolle stellt das Bindeglied zwischen Person und Organisation dar und bestimmte Rollenkonstellationen können unbewusste Konfliktthemen von Führungskräften aktivieren (Giernalczyk, Lohmer & Albrecht, 2013; Lippmann, 2006; Löwer-Hirsch & West-Leuer, 2017; Möller & Kotte, 2015).

Natürlich dient die Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung auch in der psychodynamischen Beratung als Wegweiser zu den verborgenen Schichten (vgl. Kap. 3.1). Während in zeitlich unbegrenzten und thematisch offenen Psychoanalysen die Durcharbeitung der damit einhergehenden Beziehungsdynamik zwischen Analysand und Analysandin von erheblicher Relevanz sind, nimmt sie in Beratungsprozessen einen untergeordneten Stellenwert ein bzw. dient sie vorwiegend als Diagnostikum für die Beraterin. Der Hauptfokus liegt idealtypisch auf den beruflichen Konflikten und Schwierigkeiten, die sich außerhalb der Beziehung von Beraterin und Klientin abspielen (Schreyögg, 2015). Dennoch reinszenieren sich auch in der Beziehungsdynamik zwischen den beiden Abwehrmechanismen auf intrapsychischer, interpersonaler und/oder institutionalisierter Ebene (Kets de Vries & Miller 1990; Möller, Giernalczyk & Hinn, 2015; West-Leuer, 2003).

In Psychotherapien kann zwischen einem entwicklungsorientierten und einem trainingsorientierten Interventionsstil unterschieden werden. Entwicklung bedeutet hierbei, dass Interventionen bestimmte Entwicklungstendenzen unterstützen und z. B. für die Persönlichkeitsentwicklung geeignet sind. Die Therapie wird infolgedessen prozessorientiert geführt und der Interventionsstil soll Entwicklungsprozesse anregen und -tendenzen unterstützen. Die Psychoanalyse bzw. psychodynamische Therapien intervenieren im Wesentlichen nach entwicklungsorientierten Prinzipien. Entwicklungsorientierung ist auf einen autonomen Veränderungsprozess ausgerichtet. Heilung findet durch Dialog und Beziehungsgestaltung statt (Fischer, 2000, 2007a, 2008; Fischer, Barwinski & Becker-Fischer, 2011). In zeitlich nicht begrenzten Psychoanalysen ist dieser Entwicklungsprozess offen, d. h., es wird in der Regel vorab kein Zeitpunkt für das Ende dieses Prozesses bestimmt. In Beratungen und im Coaching wird ein Ziel in einem vorab definierten Zeitraum vereinbart. Auch psychodynamische Beratungen bzw. Coachings nehmen eine entwicklungsorientierte Haltung ein. Im Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass vorwiegend die Beziehungsgestaltung zwischen Untersucher und Untersuchter im Vordergrund steht und über das Verständnis dieser Beziehung entwicklungsorientierte Interventionen formuliert werden.

West-Leuer (2003) stellt einen detaillierten Einblick in den Ablauf eines psychodynamischen Coachings vor, der nachfolgend genauer beschrieben wird. Vorab soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass – im Gegensatz zur psychoanalytischen Behandlung – die Organisation mit ihren unterschiedlichen Repräsentationsformen in und außerhalb der Klientin im Coaching Eingang finden muss. Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird dies durch die arbeitsspezifische Rolle der jeweiligen Führungskraft verwirklicht. Wie in Kap. 4.3 ausgeführt, zeigt sich dies in der Rolle als Schnittstelle von psychischer und psychosozialer Dynamik. Dieser Schnittstelle bzw. der Rolle wird methodisch in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen. Eine detaillierte Darstellung, Erhebungs- und Auswertungsmethodik findet sich dahingehend in den Kap. 6.2.2 und 6.3.4. West-Leuer (2003) versteht das Vorhandensein von Unbewusstem, Übertragung und Gegenübertragung, Abwehr- und Bewältigungsmechanismen, intersubjektiven Verwicklungen und theoriegeleiteten Reflexionen als die wesentlichen Bausteine im psychodynamischen Coaching. Dabei unterscheidet sie sieben Phasen im Ablauf:

1. Vorphase: Kontaktaufnahme zwischen Coach und Gecoachter. Die Kontaktaufnahme setzt voraus, dass ein Veränderungswunsch bei der Gecoachten manifest wird und die Bereitschaft besteht, sich einem objektiven Dritten anzuvertrauen. Während der Vorphase werden Ziele sowie Setting bestimmt und die Entscheidung für oder gegen eine weitere Zusammenarbeit getroffen. Seitens der Gecoachten wird hierbei eine dialektische Bewegung zwischen Hoffnungen und Befürchtungen und Auf- und Abwertungen der professionellen Kompetenz des Coachs erwartet.
2. Anamnese: In der Anamnese geht es um die Annäherung von Coach und Gecoachter. Auf der objektiven Ebene sind hierbei die bewussten und unbewussten Vorstellungen über das Beratungsanliegen der Gecoachten von hoher Relevanz. Weiterhin werden Probleme mit Einzelnen, Gruppen oder mit den Strukturen der Organisation, Kontakt- und Beziehungsverhalten und Abwehrmuster untersucht bzw. daraus abgeleitet und zu den Organisationsstrukturen in Beziehung gesetzt. Auf der persönlichen Ebene geht es um die Beziehungskonstellation zwischen Coach und Gecoachter. Im günstigen Fall entsteht im Zuge dessen ein gemeinsamer Raum, der es beiden ermöglicht, die unbewussten Phänomene durch Affekte, Assoziationen und Fantasien ein Stück weit zu erhellen. Die daraus gewonnenen intersubjektiven Daten werden dann dokumentiert.
3. Datenauswertung und Diagnose: Die Datenauswertung ermöglicht es, von den bewussten Phänomenen des Beratungsanliegens bzw. Symptomen die intrapsychischen, interpersonellen und institutionalisierten Konflikte zu bestimmen und von diesen wiederum zu den organisations- und personenspezifischen Strukturen zu gelangen. Dies soll Aussagen über die Wechselwirkungen von Person und Organisation ermöglichen.
Die Diagnose gliedert sich in drei Teile und verbindet deskriptive und ätiologische Elemente. Der deskriptive Teil der Diagnose enthält die Symptome, welche die Gecoachte erlebt. Diese können persönlicher Natur sein, wie etwa Burnout-Symptome oder aus der planbaren, formalen Organisationsstruktur und/oder aus der nichtplanbaren, informellen Organisationskultur resultieren. Der zweite Teil ergibt sich aus der psychosozialen Konfliktdynamik im Unternehmen. Der dritte Teil der Diagnose formuliert den Zusammenhang und die Wechselwirkungen

von Organisations- und Persönlichkeitsstruktur der Gecoachten. Es wird davon ausgegangen, dass diese beiden Systeme sich bedingen und beide Strukturen maßgeblich an der Entstehung und Aufrechterhaltung des Systems beitragen.

4. Interventionsplanung und Prognose: Die Diagnose wird in einen entsprechenden Interventionsplan überführt, der wiederum Empfehlungen enthält, ob das Beratungsziel mithilfe einer Prozessbegleitung oder Moderation erreicht werden kann oder ob eine sozial-therapeutische Prozessbegleitung indiziert ist. Interventions Schritte, Beratungstechniken und Medien sollen dabei verdeutlicht werden. Die Prognose orientiert sich an der strukturellen Abhängigkeit der Gecoachten.
5. Intersubjektive Reflexion: Geplante Maßnahme und Empfehlungen werden vorgestellt und gemeinsam mit der Gecoachten intersubjektiv weiter differenziert sowie spezifiziert. Das Beziehungsgeschehen zwischen Coach und Gecoachter spielt dabei eine zentrale Rolle und ermöglicht oder verhindert eine gemeinsame Reflexion.
6. Intervention: Die Umsetzung des Beratungsplans ist eingebettet in die Beziehung zwischen Coach und Gecoachter. Auf diese Weise kommt es zur Reinszenierung von intrapsychischen Konflikten, die in der Beratungsbeziehung durchgearbeitet werden sollen. Wichtig ist hierbei die sog. „Doppel-Denk-Funktion“ des Coachs, d. h., er lässt sich einerseits in den intersubjektiven Prozess verwickeln und behält gleichzeitig die Metaebene im Blick.
7. Auswertung: Die Evaluation der veränderten Konfliktdynamik und der Modifikation von dysfunktionalen Strukturen stehen am Ende des Beratungsprozesses. Zudem wird überprüft, inwieweit die erreichten Veränderungen dauerhaft sind und sein können. Das Ende des Beratungsprozesses provoziert unter Umständen erneut eine Dynamik, wie etwa abgewehrte Trennungsängste, die sich manifest als ein Hinauszögern der beruflichen Autonomie und veränderten beruflichen Identität zeigen, die im gegebenen Fall thematisiert und durchgearbeitet wird.

5.2) Behaviorale Aspekte in der Beratung

Während sich psychoanalytische Verfahren einem entwicklungsorientierten Interventionsstil widmen, zeichnet sich die Kognitive Verhaltenstherapie im Wesentlichen durch einen trainingsorientierten Ansatz aus. Der Therapeut übernimmt bei dieser Form der Therapie eher die Rolle des Trainers und arbeitet konkret mit störungsspezifischen Therapiemanualen. Die Manuale wiederum ermöglichen ein regelgeleitetes und strukturiertes Vorgehen, das sich an den Symptomen der Patientin orientiert. Ziel ist die Symptombeseitigung oder Symptomlinderung der vorab diagnostizierten psychischen Störung. Im trainingsorientierten Interventionsstil werden Fähigkeiten und Fertigkeiten geübt und es wird vorab ein Therapieziel festgelegt, das durch entsprechende Trainings erreicht werden soll (Fischer, 2007a, 2008).

Die Verhaltenstherapie ist in ihren Anfängen noch stark behavioristisch ausgerichtet d. h., alle inneren Vorgänge wie z. B. die Introspektion werden nicht beachtet. Vor ca. 60 Jahren kommt es zur „zweiten Welle“ in der Verhaltenstherapie und die kognitiven Prozesse gesellen sich als gleichberechtigte Partner hinzu. Heute spricht man in der Verhaltenstherapie von der „dritten Welle“, bei der metakognitive, achtsamkeitsbasierte, schemafokussierte und interpersonelle Interventionen integriert wurden (Hautzinger, 2011). Lerntheorien und kognitionspsychologische Grundlagen bilden das theoretische Fundament der Kognitiven Verhaltenstherapie. Kognitionen können als komplexe innerpsychische Geschehnisse (Wahrnehmung, Gedächtnis, Sprache etc.) beschrieben werden, deren Zweck in der Aufnahme und Verarbeitung von Wissen besteht. Die Lerntheorie hat ihren Ursprung in der klassischen und operanten Konditionierung und deren Weiterentwicklungen. Verstärkung, Bestrafung, Generalisierung, Löschung und Habituation sind von zentraler Bedeutung in der Aufrechterhaltung und/oder der Vermeidung von Verhalten (Vogel, 2005). Therapietechniken, die eine konkrete Methodik für die störungsspezifische Symptomatik an die Hand geben, sind die Grundlage dieser Therapieform. Eine empirisch validierte und manualisierte Methodik soll sich flexibel den Notwendigkeiten der Patientin anpassen können (Hoffmann, 2015).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Techniken aus der Verhaltenstherapie in die Beratung integriert. Analog zu Fischer, Barwinski und Becker-Fischer (2011) wird hierbei der Entwicklungsorientierung der Vorrang vor der trainingsorientierten Perspektive gegeben, d. h., die „therapeutische“ Beziehungsgestaltung bestimmt primär die Konzeption der Beratung und erst auf diesem Fundament werden trainingsorientierte

Übungen integriert. Die hohe Flexibilität des verhaltenstherapeutischen Ansatzes ermöglicht prinzipiell eine unbeschwernte Integration in Beratungen bzw. Coachings. Mittlerweile zeichnet sich die Coaching- und Beratungslandschaft durch eine Vielzahl an Techniken aus, deren Basis wiederum aus unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Positionen besteht (vgl. Lippmann, 2006).

Skiffington und Zeus (2003) z. B. transferieren den verhaltenstherapeutischen Ansatz in ihr Konzept des behavioralen Coachings. Sie konzentrieren sich primär auf verhaltensorientierte Interventionen und weniger auf kognitive und metakognitive Prozesse. Dabei stützen sie sich auf die theoretischen Grundlagen der Verhaltenstherapie bzw. auf Lerntheorien. Die Autoren unterteilen das technische Vorgehen auf drei Teilbereiche – gemäß dem ABC-Schema²⁵ der Verhaltensanalyse – und präsentieren hierzu konkrete Beispiele in der Umsetzung mit beruflichen Schwierigkeiten:

1. Antecedents: Innere und äußere Stimuli, die vor dem Ereignis auftreten; konkrete Problemsituation.
 - *Modeling*: Durch Beobachtung soll Verhalten imitiert und folglich erlernt werden. In Unternehmen wird z. B. der Kleidungsstil von höher gestellten Mitarbeiterinnen nachgeahmt.
 - *Prompting*: Stimuli werden gesetzt, um ein bereits bekanntes oder selten auftretendes Verhalten auszuführen. Der Coach fordert eine zu coachende Führungskraft dazu auf, sich vor wichtigen Meetings zu entspannen, anstatt nervös zu werden.
 - *Fading*: Stimuli bzw. Hilfestellungen werden schrittweise zurückgenommen. Nachdem die Präsentationstechniken einer Führungskraft ein gewisses Kompetenzlevel erreicht haben, wird der Coach mit seinen Aufforderungen, sich zu entspannen, zurückhaltender.
 - *Self-instructions*: Selbstinstruktionen sollen dabei helfen, problematische Situationen neu zu bewerten.
 - *Stimulus control*: Ein bestimmtes Verhalten tritt nur in gewissen, stimulusrelevanten Situationen auf. Relevante Stimuli können kontrolliert und somit unerwünschtes Verhalten vermieden werden. Erwünschtes Verhalten kann allerdings auch ausgeweitet werden, damit dieses Verhalten

²⁵ A = Antecedents, B = Behavior, C = Consequences.

ebenfalls in anderen Situationen auftritt. Eine Führungskraft, deren impulsiver Ärger in Meetings immer wieder durchbricht, kontrolliert vorab die auslösenden Bedingungen.

- *Reframing situations*: Problematische Ereignisse und Situationen werden vorab neu interpretiert.
- *Enhancing self-regulation skills*: Unerwünschtes Verhalten soll besser wahrgenommen und schneller beeinflussbar werden können. Eine Führungskraft, die unter Ängsten vor Meetings leidet, lernt die damit einhergehenden Auslösereize besser wahrzunehmen und auch, wie sich diese physiologisch bemerkbar machen. Auf diese Weise können entsprechende Techniken vorgeschaltet werden.

2. Behavior:

- *Shaping*: Verhalten wird in seine Komponenten zerlegt und die Komponenten durch Verstärkung schrittweise aufgebaut, sodass am Ende das erwünschte Zielverhalten erreicht wird. Eine Gecoachte präsentiert eine wissenschaftliche Arbeit vor einer Gruppe zum ersten Mal. Die Präsentation wird vorab in drei Komponenten (Stimmmodulation, nonverbaler Ausdruck, Mindmapping) aufgeteilt. Alle drei Komponenten werden separat trainiert und dann zu einer Gesamtpräsentation zusammengefasst.
- *Alternative or competing responses*: Verhaltensweisen, die mit anderen Verhaltensweisen interferieren oder konkurrieren. Eine Managerin erhält Rückmeldung, dass ihre eigenen Rückmeldungen zu kritisch sind. Die kritischen Rückmeldungen werden durch wertschätzende Rückmeldungen ersetzt.
- *Relaxation*: Entspannungsübungen werden vor oder in herausfordernden Situationen eingesetzt.
- *Practicing the new behaviors*: Neu erlernte Verhaltensweisen müssen wiederholt bzw. trainiert werden. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit geringer, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.
- *Booster sessions*: „Auffrischungsstunden“ sollen dabei helfen, bereits erreichte Ziele und erwünschte Verhaltensweisen beizubehalten.

3. Consequences: Konsequenzen, die auf das Verhalten oder die Vermeidung folgen.

- *Reinforcement*: Verhaltensweisen werden entweder positiv (angenehmer Reiz kommt hinzu) oder negativ (unangenehmer Reiz fällt weg) verstärkt. Hierbei wird zwischen regelmäßiger und intermittierender Verstärkung unterschieden. Bei der intermittierenden Verstärkung wird nach einem Intervallplan verstärkt.
- *Self-monitoring or self-observation*: Systematische Selbstbeobachtung wird in der Regel in der Kombination mit anderen Techniken angewendet. Eine Gecoachte, die Wutanfälle in der Arbeit erlebt, achtet zunächst darauf, wie oft, in welcher Intensität und wann diese Ausbrüche auftreten. In Kombination mit anderen Strategien überwacht und dokumentiert sie anschließend, ob und wie sich die Wutausbrüche mit den dazugehörigen Variablen verändern.
- *Promoting generalization*: Die neu erlernten Verhaltensweisen in den Sitzungen werden durch differierende Techniken auf das Arbeitsumfeld der Gecoachten ausgeweitet.
- *Insuring environmental support for the new behaviors*: Damit die Veränderungen dauerhaft bleiben, muss das Arbeitsumfeld auch den für diese Veränderungen förderlichen Rahmen bieten. Zudem sollte das Arbeitsumfeld der Gecoachten zur Stabilisierung der neuen Verhaltensweisen natürliche Verstärker bieten.

Nachfolgend werden exemplarisch konkrete Techniken der Verhaltenstherapie vorgestellt. Natürlich kann an dieser Stelle keine erschöpfende Darstellung der praktischen Umsetzung der Verhaltenstherapie vorgestellt werden. Die nachfolgenden Beispiele sollen lediglich einen Eindruck von der Umsetzung der einzelnen Techniken vermitteln. Für die Auswertung (vgl. Kap. 7) werden weitere Übungen mit den entsprechenden Literaturverweisen ergänzt.

1. Entspannungsverfahren (Derra & Linden, 2015; Zeus & Skiffington, 2002):
Entspannungsverfahren werden vielfältig eingesetzt und senken das Erregungsniveau bei Angst und Stress. Bei diesen Verfahren wird bewusst eine Entspan-

nungsreaktion hervorgerufen, die durch regelmäßiges Training stabilisiert werden soll. Die beiden bekanntesten Verfahren sind das Autogene Training (AT) und die Progressive Muskelrelaxation (PMR). Derra und Linden (2015) integrieren Elemente des Autogenen Trainings in die Progressive Muskelrelaxation. Bei dieser Methode wird die Patientin dazu angeleitet, unterschiedliche Körperpartien für einen kurzen Zeitraum anzuspannen und anschließend zu entspannen. Die Empfindungen werden nach jeder Partie mit der Therapeutin besprochen und die Wahrnehmung wird so auf die Eindrücke und Empfindungen der Entspannung gelenkt. Die Patientin übt dies dann in Eigenregie zwei bis drei Mal täglich, bis die Anspannungsphasen immer kürzer und schließlich ganz weggelassen werden können. Nach Konsolidierung wird die muskuläre Entspannung mit Fantasiereisen oder inneren Bildern der Ruhe und Gelassenheit gekoppelt.

2. Stuhldialog (Roediger, 2015):

Der Stuhldialog ist eine erlebnisaktivierende Technik, bei welcher die unterschiedlichen inneren Anteile der Patientin (z. B. unvereinbare Persönlichkeitsanteile) besser differenziert und im Anschluss neu bewertet werden sollen. Auf konkreter Verhaltensebene wird zu der hintergründigen Motivebene vorgedrungen, damit basale Grundbedürfnisse, die bis dahin aufgrund von negativen Bewertungen vernachlässigt und/oder entwertet werden mussten, besser befriedigt werden können. Dabei wird von einer Wechselbeziehung zwischen vier Teilen der Persönlichkeit ausgegangen:

- Bewältigungsverhalten: zeigt sich auf der Verhaltensebene als Kompromiss von inneren, widerstrebenden Anteilen.
- Emotionales Erleben: setzt sich zusammen aus basalen Emotionen und körpernahe Erleben. Grundbedürfnisse werden durch das emotionale Erleben aktiviert.
- Bewertungen: aktivierte Bewertungen und übernommene Glaubenssätze.
- Gesunde Erwachsenenperspektive.

Diese Anteile werden mit Stühlen aufgestellt und dann gemeinsam mit der Therapeutin durchgearbeitet, sodass Bewertungen, mit denen sich die Patientin identifiziert hat, ich-dyston bearbeitet werden und basale Grundbedürfnisse besser befriedigt werden können. Die gesunde Erwachsenenperspektive, die durch die

Therapeutin gefördert wird, übernimmt eine wohlwollende und fürsorgliche Mediatorenrolle. Die Veränderungen von emotionalem Erleben und Bewertungen wirken sich wiederum auf der Verhaltensebene aus.

3. Verhaltensübungen – Rollenspiele (Hautzinger, 2015):

Rollenspiele finden in einem geschützten Übungsraum statt, ermöglichen die Nachstellung einer realen Situation und haben zum Ziel, komplexere Verhaltensketten zu strukturieren. Dabei geht es um die Erprobung neuer Verhaltensweisen durch die Übernahme bestimmter Rollen, die mit einer oder mehreren Personen ausprobiert werden. Rollenspiele nehmen zwar auch in anderen Therapierichtungen eine wichtige Funktion ein, die Verhaltenstherapie reichert diese Technik jedoch mit operanten Methoden, Selbstinstruktion und Fertigkeitentrainings an. Dabei wird in sieben Schritten vorgegangen: Zunächst wird das Problem beschrieben und eine spielbare Situation erarbeitet. Die spielbare Situation (mit einer oder mehreren Handlungsmöglichkeiten) und die Rollenverteilung werden festgelegt. Nach der Durchführung wird ein Feedback gegeben, eventuell differenziert verstärkt und Verbesserungsvorschläge gemacht. Danach erfolgt ein erneuter Durchgang mit Feedback und Verstärkung von Fortschritten. Der letzte Schritt befasst sich mit dem Transfer und der Übertragung in den Alltag.

4. Modelldarbietung (Perry, 2015):

Beim Imitations- oder Beobachtungslernen wird zwischen einer Aneignungs- und einer Durchführungsphase unterschieden. In der Aneignungsphase wird das Verhalten einer Person genau beobachtet und sich währenddessen kognitiv angeeignet. In der Durchführungsphase wird das beobachtete Verhalten dann als eigenes Verhalten umgesetzt. Dabei unterscheidet man zwischen desinhibitorischen und inhibitorischen Effekten. Desinhibitorische Effekte zeigen sich, wenn die Beobachterin negative Auswirkungen ihres Verhaltens befürchtet, ihr Modell bzw. die zu imitierende Person ihr jedoch zeigt, dass das Verhalten ohne negative Konsequenzen durchführbar ist. Inhibitorische Effekte werden sichtbar, wenn die Beobachterin die negativen Konsequenzen des Verhaltens am Modell erlebt. Modelldarbietung eignet sich ebenfalls zur Frequenzsteigerung eines bereits beherrschten Verhaltens. Für schneller und länger anhaltende Effekte wird Modell-

lernen oft mit anderen verhaltenstherapeutischen Verfahren kombiniert (z. B. Rollenspielen).

5.3) Dialektik der Veränderung

Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell (ADVMM) ist ein von Fischer (2000, 2007a, 2008) entwickeltes Modell zur Beschreibung, wie und warum Veränderungsprozesse in psychodynamischen Psychotherapien bzw. Psychoanalysen zustande kommen. Das ADVMM kann als eine Art Kompass verstanden werden, der in dem oft unüberschaubaren Prozessdschungel einer Therapie eine Orientierungsmöglichkeit bietet und dabei hilft, sich wieder „einzunorden“. Die Basis dieser Orientierungsmöglichkeit liefert die therapeutische Beziehungsgestaltung, die als Hauptkatalysator für Veränderung angesehen wird.

Das ADVMM ist im engeren Sinne ein psychotherapeutisches Modell, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings auch als hilfreicher Überbau für Veränderungsvorgänge in Beratungsprozessen angewendet werden. In Kap. 5.1 ist bereits darauf hingewiesen worden, dass in psychodynamischen Beratungen bzw. Coachings im Prinzip dieselben Mechanismen gelten, wie sie auch in Analysen beobachtet werden können. Zwischen der Beraterin und der Klientin entsteht ein Beziehungsprozess, der den Gesetzmäßigkeiten der psychoanalytischen Schablone gehorcht. Das ADVMM hebt diese Gesetzmäßigkeiten auf eine Metaebene und ermöglicht auf diese Weise im Beratungsprozess eine wichtige Orientierungs- und Interventionsfunktion. Im Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass Führungskräften dabei geholfen werden sollte, in ihrer Entwicklung weiter voranschreiten zu können und dass ADVMM den nötigen Bezugsrahmen bietet, um Veränderungsschritte im Verlauf der Beratung zu verstehen und zu unterstützen. Darauf wird nachstehend noch eingegangen. Zunächst folgt eine allgemeine Darstellung des ADVMM:

Fischer (2008) versteht eine kooperative therapeutische Beziehung als das Resultat der Bewegung des Anerkennens, d. h., die funktionalistische Auffassung der therapeutischen Beziehung als „Compliance“ der Patientin und/oder die gute, hilfreiche und förderliche Haltung der Therapeutin sind eindimensional und werden der Idiografie der Therapie nicht gerecht. Erst ein dualer Begriff der therapeutischen Beziehung ermöglicht ein produktives, dialektisches Spannungsverhältnis. In der psychoanalytischen

Nomenklatur ist dies das Spannungsverhältnis von Arbeitsbündnis und Übertragungsbeziehung. Das Arbeitsbündnis regelt die Rahmenbedingungen der psychoanalytischen Behandlung – wie etwa Stundenfrequenz, Liegen oder Sitzen, Honorarvereinbarung etc. Abseits der Rahmenbedingungen stellt das Arbeitsbündnis einen übertragungsfreien Bereich dar, der die „vernünftige“ Zusammenarbeit an den Schwierigkeiten der Patientin – auch bei krisenhaften Zuspitzungen – ermöglicht, aufrecht erhält und somit dem wenig realitätsorientierten Beziehungsmuster der Übertragung gegenübersteht (Deserno, 2008). ADVM legt seinen Schwerpunkt auf Letzteres.

Ein Veränderungsschritt im Rahmen einer psychotherapeutischen Behandlung besteht im ADVM aus vier Phasen (Fischer, 2008):

1. Dem *Arbeitsbündnis (AB)*, das sich im Verlauf der Therapie bei beiden Partnerinnen herausbildet und die tragfähige, therapeutische Beziehung repräsentiert.
2. Die *Übertragungsbeziehung (ÜB)* steht dem Arbeitsbündnis sozusagen entgegen und ist durch verzerrte Beziehungsschemata gekennzeichnet.
3. Arbeitsbündnis und Übertragungsbeziehung geraten in der *Dekonstruktionsphase* in ein produktiv erlebbares Spannungsverhältnis.
- 4a. Der Dekonstruktion des pathogenen Beziehungsschemas folgt ein Neuentwurf (*Konstruktion*) von Erleben und Verhalten.
- 4b. In der *Rekonstruktionsphase* wird das pathogene Beziehungsschema aufgearbeitet und auf eine neue Ebene gehoben.

Das Arbeitsbündnis als „vernünftiger“ Partner ist erst am Ende einer erfolgreichen Behandlung erreicht. Dennoch sollte zumindest zu Beginn eine hinreichende Differenzierung zwischen Arbeitsbündnis und Übertragungsbeziehung vorhanden sein. Ansonsten muss vorab hinsichtlich einer minimalen Differenzierung interveniert werden. Es ist die Frage anzuschließen, wie eine veränderungsoptimale Differenzierung zwischen AB und ÜB im ADVM zustande kommt. Hierfür sind die Begriffe „minimale Differenz“ und „optimale Differenz“ von Relevanz. Wie zuvor bereits angedeutet, wird unter der minimalen Differenz die gerade noch hinreichende Differenzierung zwischen AB und ÜB verstanden. Dies bedeutet, dass die Patientin die Übertragung noch als solche erkennen und somit – im Sinne des Arbeitsbündnisses – an einer realitätsgerechten Zusammenarbeit mitwirken kann. Bei der optimalen Differenz ist für die Patientin ein hinreichender Kontrast zwischen der neuen Beziehungserfahrung und den lebensgeschichtlich mitge-

brachten Erfahrungen vorhanden. Unter günstigen therapeutischen Bedingungen bewegt sich die minimale Differenz zur optimalen Differenz hin, d. h., die Schere zwischen AB und ÜB öffnet sich so weit, dass optimale Veränderungsbedingungen für die Patientin entstehen. Arbeitsbündnis und Übertragungsbeziehung erreichen nun ein Spannungsverhältnis, das wiederum einen produktiven Veränderungsschritt ermöglicht.

Abbildung 1 zeigt die grafische Darstellung des Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodells. Phase 1 und Phase 2 zeigen die auseinanderklaffende Schere zwischen AB und ÜB, die wiederum zu Beginn lediglich in ihrer minimalen Ausprägung bzw. Differenz vorhanden ist. Damit AB und ÜB in die optimale Differenz eintreten können, ist bei der Therapeutin die Reflexion der Gegenübertragung und die damit einhergehende förderliche Interventionslinie unabdingbar. Wird diese verfehlt, kommt es zu einer therapeutischen Missallianz. Dieser „Misserfolg“ kommt auf zwei unterschiedlichen Wegen zustande: Wenn AB und ÜB einander zu stark ähneln, kommt eine neue pathogene und evtl. retraumatisierende Erfahrung zustande, da AB und ÜB nicht voneinander unterschieden werden können. Ist die Differenz beider Formen zu groß, baut sich keine notwendige affektive Spannung auf und somit wird auch kein Veränderungsschritt initiiert. Gelingt eine optimale affektive Spannung, kommt es in Phase 3 zu einer Dekonstruktion des verzerrten Beziehungsschemas. Durch die Dekonstruktion wird das Übertragungsschema dekontextualisiert und gelangt zu einer neuen Bedeutungsebene. Therapeutisch gesprochen, wird der Patientin durch Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion eine korrektive emotionale Erfahrung möglich. Das verzerrte Übertragungsschema wird in seiner dreifachen Bedeutung dialektisch aufgehoben. Durch das Widerspruchserleben von AB und ÜB wird das Übertragungserleben in der Dekonstruktionsphase „aufgehoben“. In der Konstruktionsphase wird eine neue affektlogische Kategorie gebildet, auf eine neue Stufe der Begriffsbildung „hinaufgehoben“ und in der Rekonstruktion „aufbewahrt“. Dieser Veränderungsprozess findet im Verlauf einer Behandlung mehrmals statt, d. h., AB und ÜB verschmelzen zyklisch zu einer Einheit, was sich als Regression zeigt und bewegen sich anschließend wieder progressiv zur optimalen Differenz. Auf Patientinnenseite wird das Arbeitsbündnis zu Beginn nicht vorausgesetzt, sondern entwickelt sich aus der Übertragung, was Freud als „milde positive Übertragung“ bezeichnet (Fischer, 2007a).

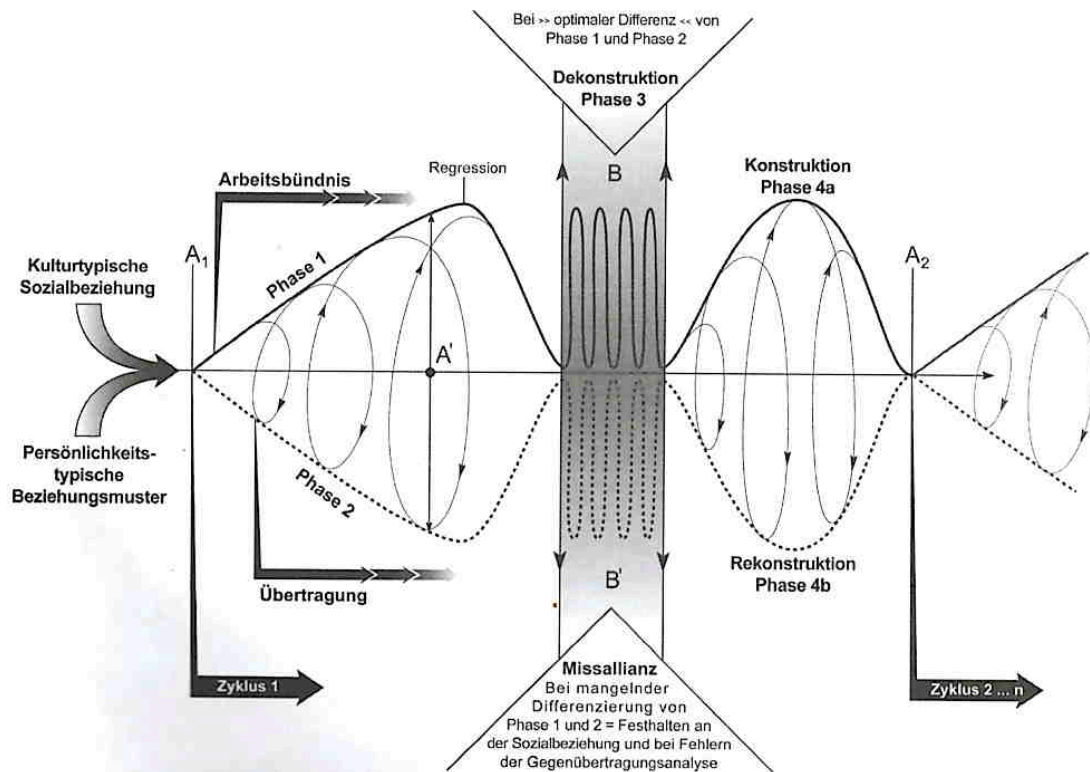


Abb. 1: Allgemeines Dialektisches Veränderungsmodell (Fischer, Barwinski & Becker-Fischer, 2011)

Die therapeutischen Interventionen folgen hierbei einer dialektischen Logik. Dies soll am Beispiel des Konfliktbegriffs von Fischer (2008) genauer erläutert werden. Wie in Kap. 3.1 erläutert, werden Konflikte als ursprünglich zusammengehörige und regulierbare Pole, die in ihrer „natürlichen Ambivalenz“ eine dialektische Einheit ergeben, verstanden. Wird diese Einheit „entdialektisiert“ kommt es zu einer Aufspaltung. Tabelle 5 zeigt ein Beispiel für die Aufspaltung einer derartigen Beziehungspolarität. Die aufgespaltene Einheit zeigt sich in diesem Beispiel bei der Patientin phänomenologisch als Inszenierung zwischen Klammern und Wegstoßen. Dies ruft in der Therapeutin eine komplementäre Gegenübertragungsreaktion – auf Pol A Wegstoßen und auf Pol Z Klammern – hervor. Durch die Reflektion der Gegenübertragung stellt die Analytikerin das Arbeitsbündnis mit sich selber her. Erst dieses Verständnis ermöglicht ihr demnach eine Metaebene der gemeinsamen Verwicklung und somit eine förderliche Beziehungsgestaltung. Die therapeutische Haltung ist hierbei eine negativ-dialektische, d. h., sowohl Pol A und Pol Z werden negiert, sodass die Therapeutin die Patientin „weder“ wegstößt „noch“ umklammert. Wird die Patientin zum richtigen Zeitpunkt und im Rahmen der förderlichen Beziehungsgestaltung damit konfrontiert, kann sie die aufge-

spaltene Beziehungspolarität in dem oben beschriebenen Sinne durcharbeiten und ein Zyklus aus Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion wird in Gang gesetzt, an dessen Ende die dialektische Aufhebung als transformierte Pole (Outcome/Spalte F) steht.

Tab. 5: Polaritätenquadrat und konstruktive therapeutische Haltung nach Fischer (2008)

Inszenerung	Gegenübertragung	Arbeitsbeziehung		Outcome	
Pol A Klammern	Wegstoßen	Wegstoßen ≠ Gehenlassen	A'	Selbstbehauptung in der Beziehung	I
Wechsel von Klammern und Wegstoßen	Wechsel von Klammern und Wegstoßen	Weder Klammern noch Wegstoßen	A - Z	Intensive Verbundenheit und freie Wanderschaft	H
Pol Z Wegstoßen	Klammern	Halten ≠ Klammern	Z'	Beziehungskonstanz	G
B	C	D	E	F	

Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell bildet gleichfalls die Grundlage für Veränderungsprozesse dieser Studie. Eine entwicklungsorientierte Beratung nutzt ebenso die Gesetze des psychoanalytischen Prozesses, arbeitet also auch mit der Übertragung und dem Arbeitsbündnis. Somit können die Schritte der Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion als weitere Komponenten des ADVMM für die Beratung der vorliegenden Studie übernommen werden. Das ADVMM soll die Veränderungsgrundlage dafür liefern, dass Führungskräfte mithilfe der Beratung in ihrer sozial-emotionalen Entwicklung voranschreiten und blockierende Konflikte, Abwehrmechanismen und Übertragungsprozesse im Unternehmen, im Setting der beratenden Beziehungsgestaltung durchgearbeitet und verändert werden konnten.

5.4) Psychodynamisch-behaviorale Beratung

Nach den Ausführungen in Kap. 5.1 und Kap. 5.2 ist nun zu ermitteln, wie behaviorale Interventionen in eine psychodynamische Beratung integriert werden können, ohne da-

bei einem Eklektizismus zu verfallen. Ein erster hilfreicher Ansatzpunkt ist die bereits erwähnte Unterscheidung zwischen einem entwicklungsorientierten und einem trainingsorientierten Interventionsstil. Die Entwicklungsorientierung folgt einer prozessorientierten Perspektive, während bei der Trainingsorientierung die Konsolidierung bestimmter Übungen bzw. Techniken im Vordergrund steht. Die Psychoanalyse repräsentiert vorwiegend die entwicklungsorientierte Perspektive und die Verhaltenstherapie erzielt u. a. Veränderungen durch die Wiederholung und Festigung von Techniken (Fischer, Barwinski & Becker-Fischer, 2011).

Ein trainingsorientiertes Vorgehen, das eine prozessorientierte Basis hat, wird z. B. in der *Mehrdimensionalen Psychodynamischen Traumatherapie* (MPTT) verwirklicht, bei der Distanzierungs- und Selbstberuhigungsmethoden in eine psychodynamisch konzipierte Traumatherapie und -beratung integriert werden (vgl. Fischer 2007a, 2011a). Natürlich machen Traumafolgestörungen auch vor Führungskräften nicht Halt – diese werden, wenn nötig, in der vorliegenden Untersuchung beachtet. Das vorwiegende Interesse besteht indes darin, Führungskräften im Kontext ihrer arbeitsspezifischen Rolle mit bestimmten Techniken dabei zu unterstützen, mit Schwierigkeiten und Blockaden besser umzugehen. In diesem Sinne geht es also zunächst darum, wie die Techniken in eine psychodynamisch konzipierte Beratung für Führungskräfte integriert werden können, die zugleich die Prämissen des Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodells geltend machen. Die Beziehungsgestaltung hat hierbei Vorrang vor der Technik. Die Techniken sollen sinnvoll als entwicklungsförderliche Unterstützung in den Prozess integriert werden, sodass eine eklektische Vorgehensweise, die evtl. auch missallianzförderlich sein kann, vermieden werden sollte. Die Beziehungsgestaltung wird im Verlaufsprozess des ADVDM verwirklicht. Damit die Beratung für Führungskräfte einem prozessorientierten Geschehen folgt, müssen die in Kap 5.3 genannten Komponenten verwirklicht werden, die zugleich den beratenden Beziehungsprozess repräsentieren. In diesem Sinne haben die Klärung der Übertragungsbeziehung, der Aufbau des Arbeitsbündnisses und die Herstellung der minimalen bzw. optimalen Differenz Vorrang vor der Technik (Fischer, 2008). Bezogen auf die Beratung der vorliegenden Studie bedeutet dies, dass trainingsorientierte Interventionen Führungskräfte dabei unterstützen sollen, innerhalb der Beratungsbeziehung unbewusste Konflikte, Abwehrmechanismen und Übertragungsprozesse im Unternehmen durchzuarbeiten und in ihrer sozial-emotionalen Entwicklung voranzuschreiten.

Fischer (2007a) nennt vier Prinzipien, die bei der Integration von behavioralen Elementen zu beachten sind. Diese Prinzipien gelten gleichfalls für die Beratung mit den Führungskräften:

1. Primat der Beziehungsgestaltung: Das Arbeitsbündnis muss vorrangig gesichert und sich zumindest minimal differenziert von der Übertragungsbeziehung unterscheiden. Ist dies nicht der Fall, so müssen zuerst die Übertragungselemente bearbeitet werden, die dem AB im Wege stehen. Erst bei einer zumindest minimalen Differenzierung können verhaltenstherapeutische Techniken wirksam werden.
2. Duales Beziehungskonzept: Das duale Beziehungskonzept ist bereits in Kap. 5.3 beschrieben worden. In die Schere von minimaler und optimaler Differenz können behaviorale Elemente integriert werden.
3. Aufbau eines antizipatorischen Verhaltensrepertoires: Der Effekt einer behavioralen Technik ist in dieser Konzeption nicht unbedingt abhängig von klassischen oder operanten Konditionierungsprozessen, sondern ob die Technik dazu geeignet ist, Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion zu unterstützen, die wiederum in den Beziehungskontext einer optimalen Differenz eingebettet sind. In diesem Sinne sollen die Übungen lediglich zu einem Verhaltensrepertoire anregen, bei dem sich die Patientin gemäß ihrer eigenen Lebensgeschichte „bedienen“ und ihre eigenen Strategien entwickeln kann.
4. Der entwicklungsorientierte Interventionsstil hat Vorrang vor dem trainingsorientierten Interventionsstil

Nach der Frage, „wie“ verhaltenstherapeutische Techniken integriert werden können, muss geklärt werden, welche Techniken für Entwicklungsprozesse in der Beratung förderlich sind. Fischer (2007a) bezieht sich hierbei auf die Zeichenlehre (Semiotik) bzw. Biosemiotik von Charles Peirce, die nachfolgend genauer erläutert werden soll.

Die Semiotik ist die Lehre vom außer-, vor- und sprachlichen Zeichengebrauch. Die Biosemiotik wiederum ist die Lehre vom Zeichengebrauch in organischen Systemen. Hierbei kann zwischen aufsteigenden Kategorien unterschieden werden, ähnlich wie die

Grammatik in der Sprache immer komplexer werdenden Regeln folgt. In diesen Kategorien geht es immer um die Relation von Zeichen und Bezeichnetem, die sich in jeder Kategorie verändert. Die semiotische Einheit besteht aus Zeichen, Bezeichnetem und Interpretantin. Erst durch die Interpretantin gewinnt die Relation von Zeichen und Bezeichnetem an Bedeutung (Fischer, 2007a, 2008):

1. Ikonisch (bildhaft): In der ikonischen Kategorie sind Zeichen und Bezeichnetes eng und auf natürliche Weise miteinander verbunden. Das Zeichen ist hier sozusagen der unmittelbare physikalische Vorgang. Die Pflanze z. B. wendet sich bei Sonnenlicht und Wärme zur Sonne. Sonnenlicht und Wärme werden also in Zeichen verwandelt und steuern einen biologischen Vorgang (Zuwendung zur Sonne für die Photosynthese). Im menschlichen Körper ist dies die Semiotik des vegetativen Nervensystems. Traumafolgestörungen z. B. sind zu großen Teilen im ikonischen System kodiert. Übungen auf dieser Ebene zielen darauf ab, Zugang zur ikonischen Ebene des Körper-Seins und zum unmittelbaren Selbsterleben herzustellen.
2. Indexikalisch (als Anzeichen): Durch die Fähigkeit zur Lokomotion (Ortsveränderung) tritt eine Ablösung zwischen Zeichen und Bezeichnetem ein. Das Zeichen wird zu einem Index (Hinweis) für das Bezeichnete. Ein Hund versteht z. B. den Geruch von Nahrung nicht gleich als Nahrung selbst. Er kann sich, im Gegensatz zur ikonischen Kategorie, entscheiden, ob der Index (Geruch) mit dem Bezeichneten (Nahrung) übereinstimmt, indem er z. B. „motorisch“ überprüft, ob tatsächlich eine Nahrungsquelle vorhanden ist. Im menschlichen Körper entspricht diese Ebene dem neuromuskulären System. Die indexikalische Ebene erlaubt zielorientiertes Handeln. Übungen auf dieser Ebene sind zu großen Teilen an Bewegungsabläufe gekoppelt. Hier geht es um ein Ziel, das durch Training bestimmter Übungen erreicht werden soll.
3. Symbolisch (Zeichen ohne materielle Verbindung mit dem Bezeichnetem): Die natürliche Verbindung von Zeichen und Bezeichnetem besteht auf dieser Ebene nicht mehr. Dies ermöglicht (abstrakte) Denkprozesse. Generell ist dies die Ebene des Sprachsystems mit den lexikalischen, syntaktischen und pragmatischen Bezügen.

Die Auswahl der Übungselemente hängt nun davon ab, welche Bedeutung Zeichen und Bezeichnetem zukommt und auf welcher Ebene vorwiegend Schwierigkeiten bestehen. Imaginative Übungen wenden sich der ikonischen Ebene zu und helfen u. a. bei Intrusionen bzw. traumatischen Nachhallerinnerungen. Handlungsbezogene Übungen setzen an der indexikalischen Ebene an, d. h., hierfür sind behaviorale Techniken geeignet, die automatisierte Handlungsabläufe unterbrechen oder umformen. Sollen im trainingsorientierten Interventionsstil Eigenerleben und Selbstwahrnehmung verändert werden, stehen ikonische Prozesse im Vordergrund. Zielsetzung und Übung dominieren bei der indexikalischen Verwendung. Die psychodynamisch-behaviorale Beratung der vorliegenden Studie setzt vorwiegend an der indexikalischen Ebene an und verwendet Übungen, die im Prinzip in Kap. 5.2 beschrieben werden. Ziel ist also, Fertigkeiten durch „Bewegungsabläufe“ zu trainieren, die durch das indexikalische System repräsentiert werden. Re-, De- und Konstruktion, im Sinne der optimalen Differenz, sollen so in der Beratung unterstützt werden. An dieser Stelle sollte noch einmal erwähnt werden, dass die Übungen nicht dazu gedacht sind, eine bestimmte Pathologie der Führungskräfte zu unterstreichen, sondern dass bewährte verhaltenstherapeutische Techniken Eingang in eine Beratung für Führungskräfte finden sollen. Dennoch sollen auch eventuelle neurotische Mechanismen, Traumen etc. nicht ausgeblendet und bei Bedarf durch Übungen ersetzt werden, welche die ikonische Ebene ansprechen. Auf der anderen Seite sprechen bestimmte Übungen immer mehrere Ebenen an. Die Progressive Muskelrelaxation z. B. (vgl. Kap. 5.2) kann einerseits dazu verwendet werden, Entspannung zu trainieren (indexikalisch), oder aber die eigene Körperwahrnehmung durch Anspannung und Entspannung zu verbessern (ikonisch) (Fischer, 2008). Für die Übungen in der Beratung gilt die sog. N+1 Regel. N bezeichnet die Ebene, auf der die Schwierigkeiten vorwiegend stattfinden (primär indexikalisch) und dialektisch auf der nächsten Ebene (N+1/symbolisch) „aufgehoben“ werden sollen. Die Übungen unterstützen dabei die Schaffung einer optimalen Differenz hin zu einer symbolischen Kodierung, die wiederum die indexikalische Kategorie integriert (Fischer, 2007a).

6) Methodenteil

6.1) Zielsetzung und Fragestellungen

Das zentrale Anliegen der vorliegenden Arbeit besteht in der Diagnostik der Entwicklung von Führungskräften und der darauf basierenden Planung eines psychodynamisch-behavioralen Beratungsmodells. Im Rahmen der Studie soll der Frage nachgegangen werden, wie einerseits unterschiedliche Theorieansätze dazu beitragen können, etwas über die spezifischen Schwierigkeiten von Menschen mit Führungsverantwortung im organisationalen Kontext auszusagen und wie diese Schwierigkeiten im Verlauf einer Beratung bearbeitet werden können, damit eine weitere Entwicklung möglich wird. Die Arbeit stützt sich dabei auf vier Theoriefundamente: die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung von Kegan und deren Weiterentwicklung durch Laske (vgl. Kap. 2.3 und 2.4), die Psychoanalyse und deren Verständnis von unbewussten Konflikten, Abwehrmechanismen und der Inszenierung unbewusster Prozesse im Unternehmen (vgl. Kap. 3), verhaltenstherapeutischen Techniken (vgl. Kap. 5.2) und dem Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodell, das Veränderungszyklen und -prozesse in Therapien beschreibt (vgl. Kap. 5.3). Die unterschiedlichen Theoriefundamente sind auf zwei Ebenen relevant. Einerseits soll die Erhebung von sozial-emotionaler Entwicklungsstufe, unbewusstem Konflikt, Abwehrmechanismen und der Rollengestaltung im Unternehmen, einen Querschnitt des aktuellen Entwicklungsstands einer Führungskraft ermöglichen. Andererseits sollen bereits etablierte psychotherapeutische Konzepte (psychodynamisch-behaviorales Vorgehen, Allgemeines Dialektisches Veränderungsmodell) in eine Beratung für Führungskräfte transferiert werden. Der Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft beruht auf der Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung und den psychoanalytischen Konzepten. In diesem Zusammenhang ist zu eruieren, ob Konflikt und Abwehr etwas zum Verständnis der sozial-emotionalen Entwicklung beitragen können. Die Beratung hingegen integriert die unterschiedlichen Fundamente. In Kap. 5.4 ist bereits erläutert worden, wie verhaltenstherapeutische Techniken sinnvoll in eine psychodynamische Beratung integriert werden können. Das ADVMM, als Metaebene, integriert das psychoanalytische Verständnis der therapeutischen Beziehungsgestaltung (Arbeitsbündnis und Übertragung) und erklärt, wie in die Schere von minimaler und optimaler Differenz trainingsorientierte Interventionen eingefügt werden können.

Kap. 2.3 und 2.4 gehen auf die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung ein. Die Entwicklung vollzieht sich in Stufen und ist ein wichtiger Baustein im zu erhebenden Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft. Die sozial-emotionale Entwicklungsstufe soll also einerseits dazu beitragen, etwas über das Innenleben einer Führungskraft zu erfahren und andererseits ist zu ermitteln, wie die nächsthöhere Stufe im Verlauf einer Beratung erreicht werden kann. Deshalb wird zunächst gefragt, auf welcher sozial-emotionalen Entwicklungsstufe sich die Führungskraft befindet. In Kap. 2.4 werden bereits die Hauptstufen im organisationalen Kontext ausgeführt. An dieser Stelle soll noch angemerkt werden, dass sich der Übergang von einer Hauptstufe zur nächsten in Zwischenstufen vollzieht (Laske, 2010). Die Zwischenstufen werden ebenso für die Erhebung und Auswertung berücksichtigt. Kap. 6.3.1 und 6.5.1 gehen genauer auf diese Zwischenstufen ein.

1. Auf welcher sozial-emotionalen Entwicklungsstufe befindet sich die Führungskraft?

Abseits der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe soll untersucht werden, was über die unbewussten Konfliktdynamiken und Abwehrmechanismen der Führungskräfte ausgesagt werden kann. In Kap. 3.1 ist bereits ausgeführt worden, dass sich die Studie an den Konfliktkategorien der Operationalisierten Psychodynamischen Diagnostik (2012) und an der Phänomenologie der Konfliktpolarität (Fischer, 2007a) orientiert. Die OPD (2012) unterscheidet hierbei zwischen einer subklinischen Konfliktspannung bis hin zu klinisch manifesten, unbewussten Konflikten und legt den Schwerpunkt auf Letzteres. Dieses Kontinuum wird für die vorliegende Studie übernommen – mit dem Unterschied, dass auch subklinische Konfliktspannungen untersucht werden, da es sich um nicht-klinische Untersuchungsteilnehmerinnen handelt und die Beratung primär in einem nicht-klinischen Kontext stattfindet. Dennoch sollen ebenfalls manifest-neurotische Konflikte auf diesem Kontinuum berücksichtigt werden. Auch die Untersuchung der Abwehrmechanismen soll auf einem Kontinuum von reif bis unreif stattfinden, so wie dies in Kap. 3.2 beschrieben worden ist. In der Untersuchung werden deshalb reife bis hin zu unreifen Abwehrmechanismen berücksichtigt. Konflikt und Abwehr stellen einen weiteren Baustein im Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft dar.

2. Was kann über den unbewussten Konflikt und die Abwehrmechanismen der jeweiligen Führungskraft ausgesagt werden?

Nachdem die sozial-emotionale Entwicklungsstufe, Konflikt und Abwehrmechanismen erhoben worden sind, ist nachzuweisen, welche Verbindung zwischen Entwicklungsstufe und Konflikt/Abwehrmechanismen hergestellt werden kann. Es soll also der Frage nachgegangen werden, ob die psychoanalytischen Komponenten etwas dazu beitragen können, die aktuelle sozial-emotionale Entwicklungsstufe der Führungskraft zu verstehen und ob die Bearbeitung der Konflikt- und Abwehrdynamik dabei behilflich sein kann, in der sozial-emotionalen Entwicklung voranzuschreiten.

3. Gibt es Zusammenhänge zwischen Entwicklungsstufe, unbewusstem Konflikt und Abwehrmechanismen?

Ziel dieser Arbeit ist es überdies, etwas über die Wechselwirkung von intrapsychischen und organisationalen Anteilen, was nach Beumer und Sievers (2000) in der arbeitsspezifischen Rolle verwirklicht wird, auszusagen. Hierüber lässt sich für eine weitere Beratung besser klären, ob Schwierigkeiten der Führungskraft eher im persönlichen Anteil oder in der organisationalen Struktur zu suchen sind. Beumer und Sievers (2000) legen in ihrem Konzept der Rollenanalyse (vgl. Kap. 4.3) einen Schwerpunkt auf das innere Abbild der Organisation der Klientinnen. Die Organisation als inneres Objekt wird durch die individuell gefärbte Vorstellung der Bedeutungsträgerin gestaltet und ist ein Konglomerat aus strukturellen Eigenschaften der Organisation im Inneren der Klientin (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997). Ziel dieser Studie ist es jedoch nicht, dieses innere Abbild zu untersuchen, sondern lediglich indirekt auf diesen inneren Anteil zu schließen. Vorwiegend soll die individuelle Dynamik der Rolle untersucht werden, die wiederum durch Übertragungsprozesse am Arbeitsplatz gesteuert wird. Deshalb werden Übertragungen der Führungskräfte auf Mitarbeiterinnen untersucht. Diese sind kein pathologisches Phänomen, sondern stellen eine allgegenwärtige Erscheinung in zwischenmenschlichen Beziehungen dar (Czander & Eisold, 2003). Über den Anteil und die deskriptive Beschreibung der Übertragungsprozesse soll also einerseits der individuelle Anteil an der Rolle untersucht und andererseits indirekt auf den organisationalen Anteil geschlossen werden (vgl. Kap. 4.3). Die Untersuchung der Rolle fungiert als dritter Baustein im Entwicklungsquerschnitt der Führungskraft.

4. Wie gestaltet sich der intrapsychische Anteil an der Rolle der Führungskraft und wie groß ist der organisationale Anteil an der Rolle?

Sozial-emotionale Entwicklungsstufe, unbewusster Konflikt, Abwehrmechanismen und Rollengestaltung sind als Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft definiert worden. Ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Planung einer Beratung mit den Untersuchungsteilnehmerinnen. Hierfür sollen etablierte psychotherapeutische Konzepte in die Beratung transferiert werden. Eines dieser Konzepte ist das sog. psychodynamisch-behaviorale Vorgehen (vgl. Fischer 2007a, 2008), das in Kap. 5.4 genauer ausgeführt worden ist. Verhaltenstherapeutische Techniken sollen als entwicklungsförderliche Unterstützung in den Beratungsprozess integriert werden. Die psychodynamische Beziehungsgestaltung hat hierbei Vorrang vor der Technik. Somit folgt die Beratung primär einem Entwicklungsprozess und soll diesen durch trainingsorientierte Interventionen unterstützen. Dies soll Führungskräften dabei helfen, Konflikte und Abwehrmechanismen durchzuarbeiten, ihre Rolle bewusster zu machen und in der sozial-emotionalen Entwicklung voranzuschreiten.

5. Wie können die Ergebnisse aus 1, 2, 3 und 4 in die Konzeption einer psychodynamisch-behavioralen Beratung für Führungskräfte integriert werden?

In der psychodynamisch-behavioralen Beratung ist die Beziehung zwischen Klientin und Beraterin das Fundament für Veränderungsvorgänge. Es soll deshalb auch verstanden werden, wie Veränderungsschritte aussehen können und müssen, damit die jeweilige Führungskraft in solch einen konstruktiven Vorgang eintreten kann. Veränderung im Rahmen der vorliegenden Arbeit bedeutet eine Veränderung der Komponenten des Entwicklungsquerschnitts der untersuchten Führungskraft. Die Beratung soll die Beziehung zwischen Klientin und Beraterin so gestalten, dass die Klientin in einen förderlichen Entwicklungsprozess eintreten kann. Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell (Fischer 2007a, 2008) (vgl. Kap. 5.3) liefert die Grundlage für Veränderungsvorgänge in Psychoanalysen und Psychotherapien. Dieses Modell wird ebenfalls für die Beratungsplanung der vorliegenden Studie übernommen. Auch eine psychodynamisch-behaviorale Beratung legt den Schwerpunkt auf eine psychoanalytisch orientierte Beziehungsgestaltung mit Übertragung und Arbeitsbündnis, die wiederum Vo-

raussetzung für Dekonstruktion, Konstruktion, Rekonstruktion und minimale bzw. optimale Differenz sind.

6. Wie kann eine psychodynamisch-behaviorale Beratung mithilfe des Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodells skizziert werden?

6.2) Erhebungsverfahren

6.2.1) Halbstandardisiertes Leitfadeninterview

Als Zugänge zu verbalen Daten im Rahmen der qualitativen Forschung können nach Flick (2010b) drei Gruppen von Verfahren unterschieden werden: Leitfadeninterviews, Erzählungen und Gruppenverfahren. Im vorliegenden Rahmen wird mit einem halbstandardisierten Leitfadeninterview gearbeitet, weshalb das Interview als Verfahren zunächst in seinen allgemeinen Aspekten beleuchtet und anschließend spezifischer in der halboffenen Form beschrieben wird. Das Interview als Forschungsinstrument gehört zu den am häufigsten eingesetzten Methoden in der qualitativen Forschung. Mittlerweile gibt es eine fast unüberschaubare Fülle an unterschiedlichen Varianten, wie ein Interview in seiner spezifischen Form zur Informationsgewinnung eingesetzt werden kann. Die Varianten lassen sich hierbei anhand der Dimensionen Interviewsteuerung (Strukturierung) und evozierte Textsorte (Erzählung, Bericht, Sachdarstellung etc.) ordnen (Mey & Mruck, 2010). Bleibt man bei der Gliederung entlang den zwei erwähnten Dimensionen kann z. B. ein biografisches Interview als relativ unstrukturierte bzw. offene Erzählung eingeordnet werden, während sich ein strukturiertes Leitfadeninterview durch seine Standardisierung und wenig flexible Herangehensweise auszeichnet. Das Leitfadeninterview als gängigste Form der qualitativen Befragung ermöglicht ein Gerüst für die Datenerhebung. Die Ergebnisse können aufgrund der Standardisierung über mehrere Interviews hinweg verglichen werden. Beim Leitfadeninterview werden vorab Fragen formuliert, die anhand eines Katalogs eingesetzt werden können und Auskunft über die subjektive Erlebniswelt der Befragten geben (Bortz & Döring, 2006). Nach Flick (2010b) ist die halbstandardisierte Version eine Weiterentwicklung des Leitfadeninterviews, indem es eine flexiblere Handhabung der Fragen bzw. Fragenkomplexe ermöglicht. Im Interview sollen subjektive Theorien der Interviewpartnerin durch Vorgabe

von bestimmten inhaltlichen Bereichen und durch gezielt formulierte Fragen rekonstruiert werden. Offene Fragen zielen hierbei auf das verfügbare Wissen der Partnerin ab, während theoriegeleitete, hypothesengerichtete Fragen dazu dienen, implizites Wissen der Partnerin in explizites zu transformieren. Konfrontationsfragen sollen Klarheit über die Alternativen der Bedeutungszusammenhänge der Befragten schaffen²⁶.

Eine bereits erprobte Variante eines halbstrukturierten Interviews ist das sog. Subjekt-Objekt-Interview (SOI), das von Laske (2010) und in der vorliegenden Arbeit zur Untersuchung der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen genutzt wird²⁷. Das SOI fußt theoretisch auf der in Kap. 2.3 und 2.4 vorgestellten Entwicklungstheorie und soll eine Einschätzung der Entwicklungsstufe der Interviewpartnerin ermöglichen. Dabei muss zwischen Inhalt und Struktur der einzelnen Aussagen unterschieden werden. Während sich der Inhalt auf das „Was“ des Gesagten bezieht, ermöglicht die Frage nach der Struktur des Gesagten, also dem „Wie“, erst eine adäquate Einschätzung der aktuellen Entwicklungsstufe, da die Bedeutungsbildung zu einer bestimmten Thematik, Problematik, Episode etc. auf jeder Entwicklungsstufe unterschiedliche Schwerpunkte setzt und grundsätzlich als Subjekt der aktuellen Stufe unterworfen ist. Dies kann nicht ohne Weiteres zu einem reflektierten Inhalt gemacht werden kann. Deshalb bleibt der Inhalt der Aussagen sekundär, im Gegensatz zur Struktur des Gesagten. Knapp formuliert, ratet das Interview Subjekt und Objekt der Probandinnen. Eine Führungskraft, die ihre Bedeutung z. B. auf der zwischenmenschlichen Ebene (S-3) bildet, wird bei einem Konflikt mit einer Mitarbeiterin anders reagieren als eine Führungskraft, die ihr eigenes Wertesystem (S-4) etabliert und innerlich gefestigt hat. Für beide gilt jedoch, dass sie ihrer Stufe bzw. Zwischenstufe unterworfen sind. Alles über den aktuellen Schwerpunkt hinaus kann nicht bewusst zum Inhalt der Aussagen gemacht werden. Über die Struktur der Aussagen kann allerdings auf die entsprechende Stufe geschlossen werden. Nun interessiert sich die Entwicklungstheorie von Kegan (1994, 2011) auch für die Übergänge von einer Stufe zur nächsten. Die Übergänge sind oft mit einem Verlust des Selbst verbunden und gehen mit Krisen einher. Deshalb werden für die Auswertung

²⁶ Nach Flick (2010b) werden ergänzend zum halbstandardisierten Interview Inhalte in einem zweiten Termin durch die Struktur-Lege-Technik (SLT) kommunikativ validiert. Bei dem verwendeten Verfahren der vorliegenden Arbeit handelt es sich jedoch um ein bereits etabliertes halboffenes Interviewverfahren, welches auf die SLT verzichtet.

²⁷ Das Subjekt-Objekt-Interview weist aufgrund seiner offenen Gesprächsführung auch Überschneidungen mit weniger strukturierten Interviewverfahren wie z. B. dem narrativen Interview (vgl. Mey & Mruck, 2010) auf, lässt sich jedoch grundsätzlich als halboffen klassifizieren und wird auch von Laske (2010) als solches bezeichnet.

auch Zwischenstufen festgehalten, die an dieser Stelle allgemein erläutert und in Kap. 6.3.1 genauer ausgeführt werden. Werden für zwei Stufen die Variablen x und y eingesetzt, so ergeben sich folgende Möglichkeiten: $x(y)$, wenn erste Ahnungen einer höheren Stufe auftauchen; x/y bzw. y/x , wenn im Konflikt die Entscheidung zugunsten der niedrigeren bzw. der höheren Stufe getroffen wird; $y(x)$, wenn Rudimente der niedrigeren Stufe die höhere Stufe noch beeinflussen. Insgesamt ergeben sich 16 Stufen, wenn auch die Hauptstufen (S-2, S-3, S-4, S-5) einbezogen werden (Berger, 2010; Erickson, 2007; Lahey, Souvaine, Kegan, Goodman & Felix, 2011; van Diemen van Thor, 2014).

Den Probandinnen werden insgesamt zehn Stichwörter vorgelegt, von denen drei bis vier im Interview verwendet werden. Die Befragten haben die Möglichkeit, die Thematik und Reihenfolge der Stichwörter selbst zu bestimmen. Mit den ausgewählten Wörtern werden vom Interviewer kurze Fragen gebildet, welche die thematische Richtung vorgeben (siehe Tab. 6). Die inhaltliche Ausführung zu den jeweiligen Themen bleibt wiederum den Probandinnen überlassen. Aufgabe der Interviewerin ist es, möglichst nah am Gedankenfluss der Interviewpartnerin zu bleiben und diesen Fluss durch hypothesengenerierende Fragen (deren theoretische Fundierung die Entwicklungsstufen sind), Kontrollfragen und Paraphrasierungen in Gang zu halten. Dieser Prozess soll dem Interviewer ermöglichen, seine eigenen Hypothesen über die aktuelle Entwicklungsstufe der Interviewpartnerin zu formulieren und diese während des weiteren Gesprächs zu validieren oder zu verwerfen und neu zu validieren.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit besteht in der unbewussten Konflikt- und Abwehrdynamik der Führungskräfte, die ebenso mit der voranstehend beschriebenen Methodik erhoben, jedoch tiefenhermeneutisch ausgewertet wird. Für eine detaillierte Darstellung des Auswertungsprozesses wird an dieser Stelle auf Kap. 6.3.2 verwiesen.

Tab.6: Stichwörter und Fragen zum Subjekt-Objekt-Interview nach Laske (2010)

Erfolg	Denken Sie an einen begeisternden Moment in ihrer Arbeit, der noch nicht allzu lange zurückliegt. Sie haben etwas erreicht, was für Sie nicht einfach war oder Sie haben etwas überwunden?
Verändert	Wenn Sie daran denken wie Sie sich in den letzten ein, zwei Jahren oder auch Monaten verändert haben, darin wie Sie ihr Leben führen – was fällt Ihnen dazu ein?
Kontrolle	Können Sie an einen Augenblick denken, in dem Ihnen klar wurde, dass Sie die Kontrolle verloren haben oder Sie spürten eine Gelegenheit Kontrolle zu übernehmen – was kommt Ihnen in den Sinn?
Begrenzung	Wenn Sie daran denken, wie Ihnen Grenzen bewusst sind, generell in ihrem Leben oder in ihrer Arbeit – etwas, was Sie tun möchten, aber Sie fühlen sich davon ausgeschlossen – was fällt Ihnen hierzu ein?
Draußen stehen	Wenn Sie ihr Arbeitsumfeld oder Ihre Familie ansehen, wo sehen Sie sich selbst nicht hinein passend, außenstehend und was löst es bei Ihnen aus? Wie fühlen Sie sich dabei?
Ohnmacht/Frustration	Wenn Sie an eine Zeit denken als Sie sich in einer für Sie unbefriedigenden Lage befanden, die Sie nicht gewählt hatten und in der Sie ohnmächtig waren, etwas zu unternehmen, was wird Ihnen dabei bewusst?
Wichtig für mich	Wenn ich Sie frage: „Worauf kommt es Ihnen besonders an“, „worum kümmern Sie sich am meisten“, gibt es da ein oder zwei Dinge die Ihnen in den Sinn kommen?
Sich mitteilen	Wenn Sie über Ihr Bedürfnis nachdenken, Ihre Gedanken und Gefühle mit anderen zu teilen, sei es in der Arbeit oder zu Hause, wie drückt sich das bei Ihnen aus?
Überzeugungen, fester Standpunkt	Wenn Sie an Zeiten denken in denen Sie einen festen Standpunkt beziehen und für Ihre Überzeugungen eintreten mussten, was fällt Ihnen dazu ein?
Risiko eingehen	Wenn Sie an eine Situation vor Kurzem denken, in der Sie fühlten, dass Sie Risiken eingingen oder eingehen mussten, vielleicht um etwas zu erreichen oder auch um etwas abzuwehren, was kommt Ihnen da in den Sinn?

6.2.2) Repertory-Grid-Technik

Das Fundament der Repertory-Grid-Technik ist die Theorie der persönlichen Konstrukte. Diese geht davon aus, dass der Mensch seine Annahmen über sich und seine Umwelt als Hypothesen konstruiert und diese Hypothesen im Laufe der Entwicklung ständig

verifiziert und/oder falsifiziert (Scheer & Catina, 1993). Die Theorie geht auf George Kelly zurück, der sein Menschenbild, hinter der Repertory-Grid-Technik, als konstruktiven Alternativismus²⁸ bezeichnet: Es gibt keine absolute Wahrheit, sondern nur eine Annäherung durch individuelle Bewertungen und Interpretationen. Analog zu Kegan (2011) geht es also hierbei um das individuelle Bedeutungssystem, das jeder Mensch für sich konstruiert und entwickelt (hat). Dieses Bedeutungssystem ist keine statische Angelegenheit, sondern durch einen dynamischen Prozess charakterisiert, in dem immer wieder alternative Perspektiven entwickelt bzw. neue Bedeutungen konstruiert werden. Bedeutungen, die sich lebensgeschichtlich bewährt haben, werden dabei festgehalten. Die Konstrukttheorie versteht den Menschen als aktiven Forscher und „Wissenschaftler“, der darum bemüht ist, sich und seiner Welt Bedeutung zu verleihen. Die psychologischen Bausteine im Prozess der Bedeutungsbildung werden Konstrukte genannt. Ein Konstrukt – im Gegensatz zu einem Konzept – ist eine Hypothese über eine bestimmte Klasse von Dingen, die sich untereinander ähnlich sind und sich gleichzeitig von anderen Dingen unterscheiden. In diesem Sinne ist die Konstrukttheorie eine dichotome Theorie, d. h., dass zu einer Gruppe von ähnlichen Objekten immer eine Gruppe von Objekten herangezogen wird, die sich in einer gewissen Art und Weise von den ähnlichen Objekten unterscheiden. Konstrukte werden durch verbale Repräsentanzen innerer Vorgänge evoziert und beziehen sich auf bestimmte Elemente, die wiederum als Objekte des Konstruierens fungieren. Im Laufe des Lebens entwickelt jeder Mensch eine gewisse Anzahl solcher Konstrukte, die in ihrer strukturellen Verankerung als Wegweiser zur Interpretation der Realität dienen. Da jeder Mensch sein eigenes Konstruktsystem²⁹ entwickelt und somit zu einer unterschiedlichen Auffassung der Realität kommt, sind Konflikte und Spannungen zwischen Menschen vorprogrammiert (Catina & Schmitt 1993; Scheer, 1993; Westmeyer, 1999). Die Repertory-Grid-Technik ist eine Methode zur Erhebung der individuellen Konstrukte eines Menschen. Mittlerweile gibt es eine Fülle an Varianten, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass Elemente ausgewählt und diese von den Befragten hinsichtlich ihrer Konstrukte (die dichotom sind) beschrieben werden. So entsteht ein Gitter aus sog. Element-Konstrukt-Verknüpfungen. Dieses Gitter wird anschließend von den Befragten bewertet und erlaubt letztlich eine Analyse des

²⁸ Westmeyer (1999) unterscheidet die drei wichtigsten Formen der Konstruktivismus in der Psychologie: individuumsbezogener, radikaler und sozialer Konstruktivismus. Der konstruktive Alternativismus wird durch die individuumsbezogene Form verkörpert.

²⁹ Welches im Vergleich zu anderen Konstruktsystemen auch Ähnlichkeiten aufweisen kann.

Konstruktensystems (Scheer, 1993; Thieme, 2011). Tabelle 7 zeigt ein fiktives Repertory Grid inklusive der Bewertungen der Befragten. Elemente können auch als Erfahrungsobjekte bezeichnet werden, da diese nicht unbedingt Personen sein müssen, sondern ebenso Orte, Zeitpunkte etc. sein können. In dem fiktiven Grid (Tab. 7) handelt es sich bei den Elementen um Familienmitglieder, die anhand der dichotomen Konstrukte (Eigenschaft und Gegensatz) beschrieben werden. Die Elemente werden von der Befragten hinsichtlich ihrer Konstrukte (in der ersten Zeile sind dies herrschsüchtig vs. tolerant) auf einer 6-stufigen Skala eingeschätzt, wobei 1 die stärkste Ausprägung der Eigenschaft und 6 die stärkste Ausprägung des Gegensatzes ist. Die Befragte erlebt ihre Mutter also als sehr herrschsüchtig, während sie ihren Vater als sehr tolerant einstuft. Ursprünglich wird die Repertory-Grid-Technik als idiografisches Verfahren konzipiert, d. h., sowohl die Elemente als auch die zugehörigen Konstrukte werden von den Befragten selber gewählt bzw. konstruiert. Im Regelfall geschieht dies durch einen sog. Triadenvergleich: Die Befragte bestimmt ihre Elemente zu einem vorgegebenen Thema. Wenn die Elemente gewählt werden, dann werden diese nach Zufallsprinzip als Triade mit der Frage, „Was haben zwei dieser Elemente gemeinsam, das sie vom dritten unterscheidet?“, vorgegeben. In dem fiktiven Grid in Tabelle 7 werden Vater und Bruder gemeinsam als tolerant eingestuft und zugleich unterscheiden sie sich dadurch von der Mutter, die als herrschsüchtig erlebt wird. Dieser Vorgang wird entweder so lange wiederholt, bis keine weiteren Triaden mehr gebildet werden können oder eine gewünschte Anzahl von Konstrukten erreicht wird (Fromm & Paschelke, 2010). Alle Elemente werden dann in einem weiteren Schritt über sämtliche Konstrukte hinweg auf einer vorher festgelegten Ordinalskala bewertet. Mittlerweile werden Grid-Interviews auch zu Vergleichszwecken eingesetzt, sodass in Untersuchungen bereits vorgefertigte Elemente und/oder Konstrukte vorgegeben werden.

Tab. 7: Beispiel für ein Repertory Grid

Element 1 (z. B. Mutter)	Element 2 (z. B. Vater)	Element 3 (z. B. Bruder)	Eigenschaft	Gegensatz
6	1	3	z. B. tolerant	z. B. herrschsüchtig
3	3	6	...	
2	5	3	...	
6	1	2	...	

Die Theorie von Kelly wird in Abgrenzung zu den behavioristischen, psychoanalytischen und humanistischen Menschenbildern in den 50er-Jahren ausgearbeitet. Mittlerweile haben sich die unterschiedlichen Menschenbilder jedoch angenähert und so hat auch die Psychoanalyse in jüngster Zeit die Repertory-Grid-Methodik in ihr Forschungsrepertoire aufgenommen (z. B. Bassler, Krauthauser & Hoffmann, 1992; Böker et al. 2000; Catina & Schütz, 1993; Ernst & Milch, 1993; Porsch, 2002). Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an einer Studie von Ernst und Milch (1993), in der mit stationären Patientinnen einer psychiatrischen Klinik je zwei Repertory Grids erarbeitet werden. Ziel hierbei ist es herauszufinden, inwiefern die Übertragungen von familiären Interaktionsmustern auf das therapeutische Milieu Klarheit über die psychodynamischen Prozesse bei suizidalen Handlungen schaffen können. Dazu wird mit den Patientinnen ein erstes Grid erstellt, in dem sie die wichtigsten Bezugspersonen als Elemente auswählen. Für diese Elemente werden anschließend die entsprechenden Konstrukte gebildet. Die Element-Konstrukt-Verknüpfungen werden wiederum von den Patientinnen bewertet. In einem zweiten Grid werden die Patientinnen gebeten, Mitglieder aus dem therapeutischen Milieu (Patientinnen, Ärztinnen, Psychologinnen etc.) als Elemente auszuwählen. Dieses Mal werden jedoch die Konstrukte aus dem ersten Grid für das Zweite vorgegeben und anschließend über die Elemente hinweg erneut beurteilt. Die so ermittelten Grids können miteinander verglichen werden. Dadurch kann festgestellt werden, inwieweit das therapeutische Milieu zum familiären Milieu geworden ist und in der Übertragung konflikthafte familiäre Interaktionsmuster von den Patientinnen reinszeniert worden sind.

Da Übertragung und Gegenübertragung nicht auf therapeutische Prozesse beschränkt bleiben bzw. ubiquitär sind, wird dieser Ansatz für die vorliegende Untersuchung übernommen. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, etwas über die intrapsychischen und organisationalen Wechselwirkungen der arbeitsspezifischen Rolle auszusagen. Das Konzept der Rolle von Beumer und Sievers (2000) (vgl. Kap. 4.3) fungiert hierzu als theoretische Ausgangsbasis der Untersuchung, indem die Rolle als Schnittstelle zwischen Person und Organisation definiert wird. Die Rolle wird demnach durch die Organisation vorgegeben und durch die intrapsychischen Bedingungen der Rolleninhaberin mitgestaltet. Der individuelle Anteil an der Rolle wird maßgeblich durch Übertragungen am Arbeitsplatz bestimmt, während die psychosoziale Dynamik der Organisation in der Rolle an die organisationalen Bedingungen geknüpft ist. Beide Anteile bedingen sich gegenseitig. Beumer und Sievers (2000) weisen gleichfalls darauf hin, dass in der Ein-

zelberatung die reale Organisation als Informationsquelle nicht zur Verfügung steht. Demzufolge stützen sie sich auf das Konzept der „institution-in-the-mind“ (Armstrong, 1997), das von einem inneren Abbild der Organisation in der Probandin ausgeht. Dieses Konzept wird für die vorliegende Untersuchung übernommen. Mit den Probandinnen werden zwei Grids erarbeitet. Das erste Grid soll eine individuelle Konstruktion der wichtigsten (privaten) Objektbeziehungen ermöglichen. Diese können von den Probandinnen im Wesentlichen – mit dem Hinweis, dass es sich vorwiegend um enge familiäre Bezugspersonen handeln sollte – frei gewählt werden. Lediglich das Selbst und das Idealselbst werden standardisiert vorgegeben. Diese Elemente werden im Anschluss durch das Zufallsprinzip in Triaden vorgelegt und in etwa gleich viele Konstrukte wie Elemente gebildet. Die Verknüpfungen werden sodann von den Probandinnen auf einer 6-stufigen Ordinalskala bewertet, wobei 1-3 als Ausprägung für die Eigenschaft und 4-6 als Ausprägung für den Gegensatz stehen. 1 bzw. 6 stellen hierbei die stärksten Ausprägungen dar. Tabelle 8 zeigt ein Beispiel für ein solches „Privatgrid“.

Tab. 8: Beispiel für ein Privatgrid

1	Selbst	Idealselbst	Kindermädchen	Großmutter	Ehefrau	Mutter	Vater	Exchef	Exkollege	Freund	Künstler	6
Still Ruhig	3	4	2	2	3	4	6	6	3	4	2	Charismatisch
Egozentrisch	3	5	4	3	4	2	1	1	1	4	2	Altruistisch
Selbstbestimmt	4	2	5	4	3	4	1	1	1	1	1	Fremdbestimmt
Beherrschend	4	5	5	3	4	2	1	2	1	3	3	Dienend
Unabhängig	2	2	4	3	2	4	1	2	5	1	1	Abhängig
Verbundenheit	3	2	2	2	1	2	2	2	6	1	4	Abneigung
Symbiotisch	3	1	3	4	1	2	3	5	6	3	5	Angst vor Nähe
Zuwendung notwendig	5	3	3	3	2	5	4	5	6	5	5	Selbstgenügsam
Offene Anteilnahme	3	2	2	3	2	4	4	4	6	1	4	Nicht so selbstvergessen
Gutwillig	2	1	2	2	1	3	3	2	6	2	3	Böswillig

Im nächsten Schritt wird mit den Probandinnen ein weiteres Grid mit den wichtigsten Bezugspersonen am Arbeitsplatz erstellt. Hierbei können die Probandinnen wieder frei aus ihrem Unternehmen wählen bzw. ist die einzige Voraussetzung, dass es sich um Personen handelt, die im Unternehmen der Probandin beschäftigt und wichtig für sie sind. Lediglich das Arbeitsselbst wird standardisiert vorgegeben. Für das „Arbeitsgrid“ werden nun die Konstrukte aus dem „Privatgrid“ vorgegeben und anschließend wieder von den Probandinnen bewertet (siehe Tab. 9). Auf diese Weise können beide Grids

miteinander verglichen werden. Die Vorgabe der Konstrukte des Privatgrids für das Arbeitsgrid bietet den Vorteil, dass hieraus auf Übertragungen der Probandinnen geschlossen werden kann. Je ähnlicher also die Konstrukte des Privatgrids auf die Elemente des Arbeitsgrids angewendet werden, desto eher kann daraus auf die individuellen Übertragungen, die sich am Arbeitsplatz mit bestimmten Personen reinszenieren, geschlossen werden. In diesem Sinne sind eventuelle Schwierigkeiten in der Rolle weniger durch die organisationale Dynamik bedingt, sondern haben mit der individuellen Ausgestaltung der Rolle zu tun. Umgekehrt gilt, dass bei Unähnlichkeit bzw. genügender Differenziertheit der Grids eventuelle Schwierigkeiten nicht auf die Übertragungsbereitschaften der Rolleninhaberin zurückgeführt werden können, sondern in organisationalen Variablen zu suchen sind. Das innere Abbild der Organisation gibt hierbei natürlich nicht die reale Organisation wieder. Dennoch kann anhand des individuellen Rollenanteils der Anteil der Organisation an der Rolle quasi selektiert werden. Zur Erstellung und Auswertung der Grid-Interviews wird die Software Gridsuite 4 verwendet.

Tab. 9: Beispiel für ein Arbeitsgrid

1	Arbeits selbst	MAm1	MAm2	MAm3	MAw4	MAm5	MAm6	MAm7	MAm8	MAm9	MAm10	6
Still Ruhig	3	4	4	2	2	3	1	2	2	4	3	Charismatisch
Egozentrisch	4	5	4	3	4	3	5	4	2	4	4	Altruistisch
Selbstbestimmt	3	1	2	3	3	3	4	4	3	3	4	Fremdbestimmt
Beherrschend	4	1	2	4	4	3	5	4	3	2	4	Dienend
Unabhängig	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	Abhängig
Verbundenheit	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	Abneigung
Symbiotisch	3	5	3	4	3	3	3	3	5	3	3	Angst vor Nähe
Zuwendung notwendig	5	6	5	4	4	5	3	4	6	4	3	Selbstgenügsam
Offene Anteilnahme	3	5	2	4	2	3	3	2	5	2	2	Nicht so selbstvergessen
Gutwillig	2	4	1	2	1	2	1	3	4	2	2	Böswillig

Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin

6.3) Auswertungsverfahren

6.3.1) Qualitative Inhaltsanalyse

In Kap. 6.2.1 wird als halbstandardisierte Form eines Interviews das Subjekt-Objekt-Interview (SOI) als Erhebungsmethode angeführt. Das SOI gibt eine spezifische Aus-

wertungsmethodik vor (vgl. Lahey et al. 2011; Laske, 2010). Nach Sichtung und Einarbeitung in die Methodik wird allerdings im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine skalierende qualitative Inhaltsanalyse für die Auswertung der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen gewählt. Nach Einschätzung des Autors ermöglicht die Inhaltsanalyse, neben den vielen Ähnlichkeiten mit dem SOI, ein methodisch kontrollierteres Vorgehen. Drei wesentliche Auswertungspunkte des SOI werden allerdings auch für die skalierende Inhaltsanalyse beibehalten bzw. ergänzt. Hierbei handelt es sich um Leitfragen, die für die zu skalierenden Abschnitte verwendet werden, um den sog. Risiko-Klarheits-Potenzial-Index (RKI) und um die Definition der Stufen und Zwischenstufen, die für den Kodierleitfaden übernommen werden (vgl. Laske, 2010). Die Punkte lassen sich nahtlos in das Verfahren einfügen, ohne dabei das regelgeleitete Vorgehen zu gefährden.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Verfahren zur systematischen und methodisch kontrollierten Auswertung von Texten, die nach Mayring (2008, 2010c) mehreren Kriterien entsprechen muss: Sie muss in ein Kommunikationsmodell eingeordnet werden, d. h., es soll zu Beginn festgelegt werden, was überhaupt analysiert wird. Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine statische Momentaufnahme der sozial-emotionalen Entwicklung der Interviewpartnerinnen. Das Fundament hierfür bilden die theoretischen Ausführungen zu den sozial-emotionalen Stufen und Zwischenstufen. Der Text wird in Analyseeinheiten zerlegt und nach einem bestimmten Ablaufmodell ausgewertet, wobei das Ablaufmodell an die Fragestellung angepasst wird. Aus diesem Grund unterscheidet sich die qualitative Inhaltsanalyse von einer freien Textinterpretation. Die Analyseeinheiten werden anhand des transkribierten Interviews festgelegt. Mayring (2010b) unterscheidet hierbei zwischen Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit. Während Kodier- und Kontexteinheit den minimalen bzw. maximalen Textbestandteil festlegen, der ausgewertet wird, bestimmt die Auswertungseinheit, welche Bestandteile in welcher Reihenfolge ausgewertet werden. Das SOI legt für die Kodier- und Kontexteinheit keine genauen Richtlinien fest (vgl. Lahey et al., 2011) und so wird auch für die vorliegende Arbeit eine großzügige Regel angewandt, indem ein Satz als minimaler und ein ganzer Absatz als maximaler Textbestandteil gewertet werden. Nach Laske (2010) sind dabei Textstellen wichtig, die auf die Struktur und weniger auf den Inhalt der Aussagen hinweisen. Während sich der Inhalt auf das „Was“ des Gesagten bezieht, ermöglicht die Frage nach der Struktur des Gesagten, also dem „Wie“, erst eine adäquate Einschätzung der aktuellen Entwicklungsstufe. Dies rührt daher, dass die Bedeutungsbildung zu einer

bestimmten Thematik, Problematik, Episode etc. auf jeder Entwicklungsstufe unterschiedliche Schwerpunkte setzt und grundsätzlich als Subjekt der aktuellen Stufe unterworfen ist. Dies kann nicht ohne Weiteres zu einem reflektierten Inhalt (Objekt) gemacht werden. Demzufolge bleibt der Inhalt der Aussagen sekundär, im Gegensatz zur Struktur des Gesagten. Als Auswertungseinheiten werden also solche Passagen festgelegt, die auf die Struktur des Gesagten hinweisen, da erst, wie bereits beschrieben, die Struktur auf die Entwicklungsstufe schließen lässt. Der Übergang zwischen Inhalt und Struktur ist dabei fließend. Auch wenn der Fokus in den Aussagen auf der Struktur (Entwicklungsstufe) liegt, so bleibt auch immer der Inhalt Teil dieser Struktur (Laske, 2010). Die Festlegung der Auswertungseinheiten soll an dieser Stelle kurz an einem stark vereinfachten Beispiel erläutert werden:

„Meine Chefin war gestern nicht da. Deshalb warte ich mit den ausstehenden Arbeitsaufträgen lieber auf sie. Sie mag es nicht, wenn ich ohne ihre Zustimmung an den Aufträgen weiterarbeite“.

Zunächst kann in der voranstehenden Aussage auf den Inhalt eingegangen werden. Die Befragte teilt in dieser Passage mit, dass sie ohne die Zustimmung ihrer Vorgesetzten nicht an den ausstehenden Arbeitsaufträgen weiterarbeiten möchte. Abseits des Inhalts lässt die Textpassage allerdings auch eine bestimmte Struktur schlussfolgern, d. h., die Befragte teilt durch die Aussagen etwas mit, was über den Inhalt hinausgeht und auf ihre aktuelle sozial-emotionale Entwicklungsstufe schließen lässt. Die Vermutung liegt hier nahe, dass die Befragte ihre Bedeutungen auf S-3 (zwischenmenschliches Gleichgewicht) bildet. Sie kennt die Perspektive ihrer Vorgesetzten und hat diese verinnerlicht, d. h., sie kann auch in deren Abwesenheit eine handlungsanleitende Norm aufrechterhalten. Diese (verinnerlichte) Norm ist an ihrer Vorgesetzten ausgerichtet und dies ist wiederum typisch für Bedeutungen auf S-3.

Für die Auswertung wurden somit die Einheiten bestimmt, bei denen neben dem Inhalt die strukturelle Qualität der Einheit bestimmend ist und in weiterer Folge auf die sozial-emotionale Entwicklungsstufe geschlossen werden kann.

Für ein transkribiertes Interview mit einer Dauer von 50 Minuten wird empfohlen, nicht mehr als 16-18 Textstellen auszuwerten, was auch für die aktuelle Auswertung beibehalten wird und in chronologischer Reihenfolge geschieht. Nach Festlegung der Analyseeinheiten werden die Textbestandteile gemäß einem skalierenden Ablaufmodell aus-

gewertet. Insgesamt können drei Ablaufmodelle oder Grundformen des Interpretierens unterschieden werden (Bortz & Döring, 2006; Mayring, 2010b).

- Zusammenfassung: Durch Paraphrasierungen, Generalisierungen und Reduktionen soll das Ausgangsmaterial auf die wesentlichen Inhalte reduziert werden.
- Explikation: Unklare Textbestandteile des Ausgangsmaterials werden durch die Heranziehung von zusätzlichem Material verständlicher gemacht.
- Strukturierung: Bei einer Strukturierung soll eine bestimmte Struktur aus dem Textmaterial extrahiert werden, wobei die Dimensionen der Strukturierung theoretisch begründet und in einzelne Ausprägungen aufgespalten werden. Die Strukturierung kann dabei nach formalen, inhaltlichen, typisierenden oder skalierenden Gesichtspunkten gestaltet werden.

Die sozial-emotionalen Entwicklungsstufen werden nach dem Ablaufmodell der skalierenden Strukturierung ausgewertet. Bei einer skalierenden Strukturierung weisen die Einschätzungsdimensionen unterschiedliche Ausprägungsgrade (meist ordinalskaliert) auf. So ist bereits beschrieben worden, dass sich die Entwicklungstheorie von Kegan (1994, 2011) neben den Hauptstufen auch für die Übergänge von einer Hauptstufe zur nächsten Hauptstufe interessiert. Diese (oft mühsame) Reise erfolgt in Zwischenstufen, die nach Laske (2010) methodisch wiederum in vier Zwischenstufen festgehalten werden können. So ergeben sich als Einschätzungsdimensionen vier Hauptstufen, die wiederum in je vier Zwischenstufen unterteilt werden. Insgesamt resultieren dergestalt 16 Skalierungspunkte. Bei diesen Einschätzungsdimensionen spricht man auch von Kategorien. Diese stehen im Zentrum der Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010c). Um die Textstellen bzw. Analyseeinheiten zuordnen zu können und intersubjektiv nachvollziehbar zu gestalten, werden die Kategorien definiert, mit exemplarischen Beispielen aus den Interviews versehen und Regeln für die Kodierung aufgestellt. Die Definitionen der (Zwischen-)Stufen für die Kategorien werden von Laske (2010) übernommen und die Kodierregeln gemäß dem Ablaufmodell der Skalierung im Laufe der Auswertung überarbeitet. Der Kodierleitfaden mit den Definitionen der Haupt- und Zwischenstufen, den Ankerbeispielen und den Regeln für die Kodierung findet sich im Anhang.

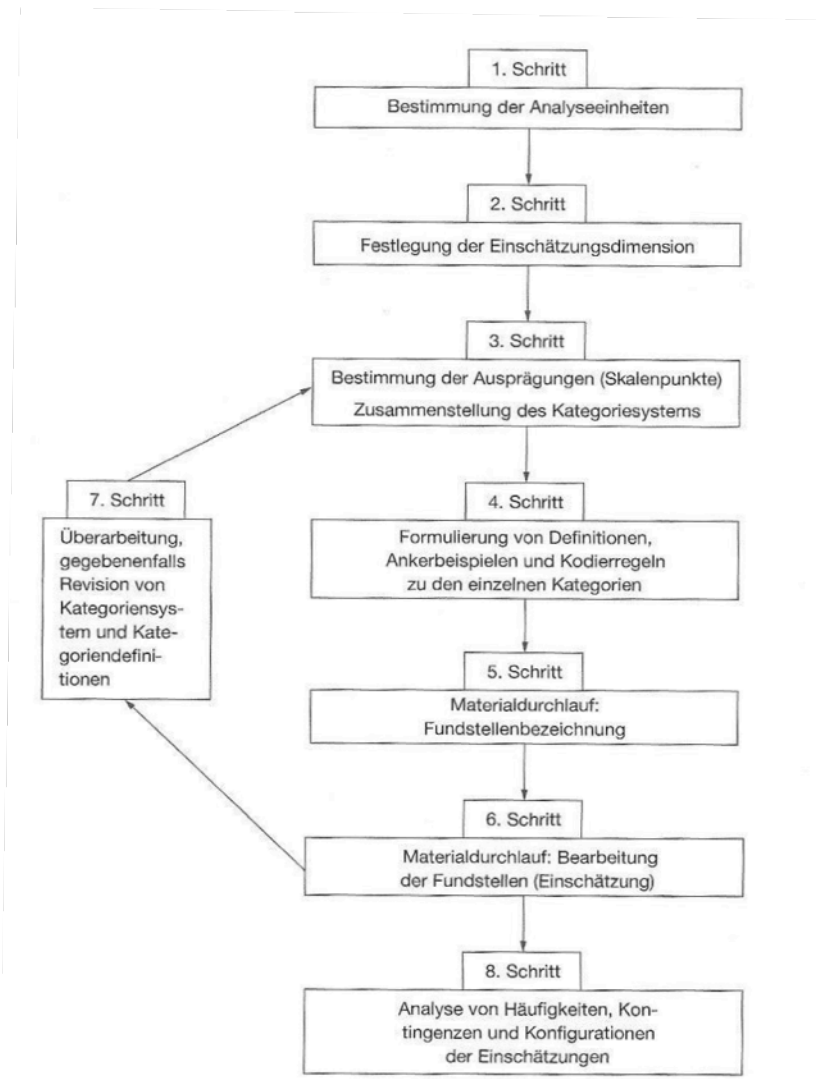


Abb. 2: Ablaufmodell der skalierenden Strukturierung nach Mayring (2010a)

Mit Buntstiften und Randnotizen werden die entsprechenden Textstellen (Analyseeinheiten) für die Einschätzungen markiert und anschließend skaliert. Neben dem Kodierleitfaden werden für die Auswertung der Fundstellen folgende Fragen hinzugezogen: 1) Welcher strukturelle Befund führt zu der ausgesprochenen Bewertungshypothese? 2) Welcher Befund führt dazu, mögliche Gegenannahmen zu verwerfen? 3) Wenn ein bestimmter Bereich angenommen wird, welche Informationen werden dann dazu benötigt, um diesen Bereich enger einzugrenzen?

Aus den Häufigkeiten der Kodierungen kann anschließend der Risiko-Klarheits-Potenzial-Index (RKPI) ermittelt werden. Menschen bilden ihre Bedeutung über mehrere Entwicklungsstufen hinweg, wobei sich die Bedeutungsentwicklung um einen Schwerpunkt zentriert. In der Regel werden die weiteren Bedeutungen dann um diesen

Schwerpunkt unterhalb oder oberhalb gebildet – in den meisten Fällen über insgesamt drei und in wenigen Fällen über maximal fünf (Zwischen-)Stufen. Die Bedeutungen oberhalb oder unterhalb des Schwerpunkts verteilen sich allerdings nicht willkürlich über das gesamte Entwicklungsspektrum, sondern bilden sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Schwerpunkt. Dies soll an der Notation eines RKPI genauer erklärt werden: S-4/3 (4:9:2). Die Notation zeigt, dass insgesamt 15 Textstellen im Rahmen der skalierenden Analyse kodiert wurden und die Interviewpartnerin ihre Bedeutung über drei Entwicklungsstufen bildet. Der Schwerpunkt (S) liegt hierbei aufgrund der häufigsten Kodierungen (9) auf Stufe S-4/3. Dennoch verlässt die Befragte im Interview diesen Schwerpunkt und begibt sich 4-mal auf die nächstgelegene untere Entwicklungsstufe S-3/4 (S-1) und 2-mal auf die nächstgelegene höhere Entwicklungsstufe S-4(3) (S+1). So lässt sich insgesamt für die Befragte festhalten, dass ihr Entwicklungsschwerpunkt auf Stufe 4/3 liegt, sie in Konfliktsituationen jedoch dazu tendiert, Bedeutungen auf 3/4 (4) und in günstigen Situationen auf 4(3) (2) zu bilden. Verlagern sich die Stufen auf mehr als insgesamt drei Stufen, so werden die Stufen unterhalb und oberhalb des Schwerpunkts addiert: S-4/3 (1:3:9:1:1) = S-4/3 (4:9:2). Durch den Risiko-Klarheits-Potenzial-Index lassen sich also neben dem Entwicklungsschwerpunkt (Klarheit) Risiko und Potenzial einschätzen, auf eine frühere Stufe zurückzufallen oder in der Entwicklung voranzuschreiten (Laske, 2010).

Mayring (2010c) verweist auf die Intra- und Interkoderreliabilität im Rahmen der Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei der Intra-koderreliabilität wird das Material nach der Analyse erneut durchgearbeitet, ohne dabei auf die zuvor getätigten Kodierungen zu achten, während bei der Interkoderreliabilität das Material einer zweiten Kodiererin vorgelegt wird. Für die vorliegende Arbeit werden demgemäß die Kodierungen in einem ersten Schritt nach der Analyse erneut durchgearbeitet. Ungleichheiten in den Einschätzungen werden erneut überarbeitet und wenn nötig korrigiert. In einem zweiten Schritt werden die Textstellen einer Psychologin vorgelegt, die zuvor in die Thematik und Methodik eingearbeitet worden ist und diese anschließend mit ihr besprochen. Mayring (2010b) weist für die Interkoderreliabilität auf die Berechnung differierender Reliabilitätskoeffizienten hin. In Anbetracht der Komplexität und Schwierigkeit der korrekten Einschätzung der Kategorien wird allerdings auf eine solche Berechnung verzichtet. Stattdessen wird ein weiteres Gütekriterium in die Intra- und Interkoderreliabilität integriert. Fischer (2000, 2011b) orientiert sich bei den Gütekriterien der qualitativen Forschung an Mayring und nennt die sog. argumentative Interpretationsabsicherung als

ein allgemeines Kriterium. Interpretationen im Rahmen der qualitativen Forschung müssen sorgfältig begründet werden. Alternative Konzepte müssen widerlegt und „Negativfälle“ besprochen werden. Es wird keine endgültige Interpretation gesetzt, sondern eine Gesetzhypothese, die den untersuchten Phänomenbereich am besten beschreibt. In dieser Studie werden die sozial-emotionalen Entwicklungsstufen interpretiert. Diese werden zuvor in kategoriale Variablen eingeteilt und über die Struktur der Auswertungseinheiten dann auf die Entwicklungsstufe geschlossen. Das Subjekt-Objekt-Interview gibt bereits Fragen vor, welche die Interpretationen argumentativ absichern sollen (Laske, 2010). Diese sind bereits voranstehend erwähnt worden und werden an dieser Stelle noch einmal abgebildet:

1) Welcher strukturelle Befund führt zu der ausgesprochenen Bewertungshypothese? 2) Welcher Befund führt dazu, mögliche Gegenannahmen zu verwerfen? 3) Wenn ein bestimmter Bereich angenommen wird, welche Informationen werden dazu benötigt, um diesen Bereich enger einzugrenzen?

Die Interpretationen werden mithilfe dieser Fragen im Rahmen der Intra- und Interkoderreliabilität argumentativ abgesichert. Jede Auswertungseinheit wird in zwei Durchgängen vom Untersucher mit diesen Fragen interpretiert (Intrakoderreliabilität). Die zweite Kodiererin schätzt das Material ebenso in einem ersten Durchgang mithilfe dieser Fragen ein. In einem zweiten Durchgang werden die Interpretationen des Untersuchers und der Kodiererin, wiederum mithilfe der Fragen, besprochen, bis entweder ein Konsens hergestellt werden kann oder zugunsten einer Interpretationshypothese entschieden wird (Interkoderreliabilität).

6.3.2) Tiefenhermeneutische Analyse von Konflikt und Abwehr

Das Ziel dieser Studie besteht u. a. darin, etwas über das unbewusste konflikthafte Erleben und die dazugehörigen Abwehrkonstellationen von Führungskräften zu ermitteln. Dabei verfolgt die Arbeit jedoch nicht die Absicht – im Gegensatz zu Untersuchungen zu therapeutischen Zwecken – den Fokus primär auf pathologische Qualitäten zu legen. Wie bereits in Kap. 3 beschrieben, sind innere und äußere Konflikte ubiquitär für Men-

schen und auch die Abwehrmechanismen³⁰ können unter ihren adaptiven und kreativen Gesichtspunkten betrachtet werden. Dennoch wird den dysfunktionalen Aspekten die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei geht es jedoch um einen Prozess des Verstehens und nicht um die Klassifikation von gesund oder pathologisch.

Adressiert eine Studie das Ziel, unbewusste Prozesse zu untersuchen, so muss dies mit einer Forschungsmethodik geschehen, welche die theoretischen Annahmen der Psychoanalyse verwendet. Der wohl prominenteste Ansatz hierzu ist die tiefenhermeneutische Kulturanalyse von Alfred Lorenzer. Freud (1915a/2000) geht davon aus, dass das Verdrängt-Unbewusste durch die Trennung von Sach- und Wortvorstellungen zustande kommt. Unter Sachvorstellungen werden primär auditive und präverbale Inhalte verstanden, die mit Erinnerungsspuren konnektiert sind. Die Sachvorstellungen gehören zum System Unbewusst und werden erst bewusst, wenn diese sich mit den zugehörigen Wortvorstellungen (die akustischer Natur sind) aus dem System Vorbewusst-Bewusst verbinden. Diese Verbindungen markieren den Übergang vom Primär- zum Sekundärprozess. Inhalte aus dem Unbewussten können somit durch die Sprache bewusst werden. Lorenzer (2006) nimmt diese Überlegungen auf und ersetzt die Sachvorstellungen durch den Begriff der Interaktionsform, die als Erinnerungsspur ihren Niederschlag findet. Bei ihm sind Inhalte im Unbewussten nicht unbedingt mit Sachvorstellungen vergleichbar, sondern bestehen aus sozialisierten Interaktionserfahrungen des Kindes mit seinen wichtigsten Bezugspersonen. Die Interaktionserfahrungen gruppieren sich in sog. Szenen. Szenische Erfahrungen sind „... sinnliche Einheiten, die ein differenziertes Esemble von unterschiedlichen Sinneseindrücken zu einem Komplex verbinden“ (Lorenzer, 1986, S. 52). Die kindliche Entwicklung verläuft nach Lorenzer (1973a) in einem dialektischen Wechselspiel aus der inneren Natur des Kindes und seinen äußeren Umweltgegebenheiten. Auf diese Weise kommt es zu einer stufenweisen Einigung zwischen Kind und Bezugsperson, also zur praktischen Einübung von Interaktionsformen. Die (einsetzende) Sprachentwicklung des Kindes erlaubt es, die Interaktionsformen mit Prädikatorens zu verbinden, auf deren Schultern sich weitere aufbauen und durch Assimilations-, Generalisierungs- und Abgrenzungsvorgänge ineinandergreifen.

„Die dem Kind Schritt für Schritt vermittelte Systematik der Sprache verschmilzt laufend das System zusammenhängender Interaktionsformen mit den Knotenpunkten des

³⁰ Vor allem die reiferen Abwehrmechanismen.

Sprachsystems, wobei die Übereinstimmung zwischen Sprachsystem und systematisch eingeübten Interaktionsformen nicht zufällig ist.“ (Lorenzer, 1973a, S. 107)

Die Inhalte des Unbewussten können erst durch die Sprache bewusst gemacht werden. Wortvorstellung und Interaktionsform bilden somit eine symbolische Einheit, die Lorenzer (2006) sprachsymbolische Interaktionsform nennt. Möglich ist auch der umgekehrte Weg, dass die Interaktionsform durch die Verdrängung von der Wortvorstellung wieder getrennt, also unbewusst wird. Die Sprache (oder Sprachfigur) verliert infolgedessen ihren lebhaften Charakter, wird emotionslos und entstellt. Die Interaktionsform wird desymbolisiert und (wieder) unbewusst. Es kommt zu einer Sprachzerstörung, in welcher die symbolische Einheit getrennt ist, diese kann sich als Neurose äußern (Lorenzer, 1973b). Das Wort erhält erst durch die Verschmelzung mit der dazugehörigen Interaktionsform seine Bedeutung. Abseits der sprachsymbolischen Interaktionsformen unterscheidet Lorenzer (2006) die sinnlich-symbolischen Interaktionsformen und beschreibt hierfür das bekannte Beispiel von Freuds Enkel, welcher durch die Hin- und Herbewegung einer Garnrolle das Kommen und Gehen seiner Mutter von der Passivität in die Aktivität überführt. Hierbei handelt es sich demnach um die Verknüpfung von zwei sensomotorischen Interaktionsformen bzw. um die Verbindung zweier Szenen, die sich strukturell entsprechen. Durch das fehlende Bindeglied der Sprache sind diese jedoch „nur“ teilbewusst. Leibsymbolische Interaktionsformen hingegen sind Erinnerungsspuren, die bereits von Beginn des Lebens an im Körpergedächtnis gespeichert werden und sich durch die wiederholenden Eindrücke von Geruch, Geschmack, rhythmischer Bewegung etc. festigen (Klein, 2008).

Interaktionsformen sind Interaktionserfahrungen mit den wichtigsten Bezugspersonen. Diese Erfahrungen finden als szenische Arrangements ihren Niederschlag. Werden oder bleiben diese desymbolisiert, finden sie als unbewusstes Agieren ihren Ausdruck. Wie beim Garnrollenspiel unterliegen die agierten Interaktionsformen einem Kompromiss und die verpönten Szenen werden auf weniger verpönte, aber strukturell entsprechende Szenen verschoben³¹. Psychoanalyse befasst sich somit mit dem Aufspüren von nicht versprochenen Szenen. Zentrales Erkenntnisinstrument für das Aufspüren und Verste-

³¹ Beim Garnrollenspiel wird das passive Erleiden durch den unkontrollierbaren Fortgang der Mutter, durch den aktiven Vorgang der Kontrolle der Holzspule ersetzt bzw. verbunden. Das Hin- und Herrollen der Holzspule mit dem Bindfaden inszeniert das Fortgehen und Wiederkommen der Mutter.

hen dieser unbewussten Szenen ist die Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung.

Die tiefenhermeneutische Kulturanalyse befasst sich mit dem Transfer der Psychoanalyse auf kulturelle Erzeugnisse, Texte, bildende Kunst und Architektur (Busch, 2001a). Lorenzer (1986) erläutert dies am Beispiel der psychoanalytischen Literaturinterpretation: Kunstwerke (zu denen auch literarische Texte gezählt werden können) sind die äußeren greifbaren Repräsentanten sinnlich-symbolischer Interaktionsformen. Während die psychoanalytische Therapie nach dem Verhältnis von Analytikerin und Analysandin fragt und eine Veränderung in der Analysandin anstrebt, bleibt bei einem feststehenden Gebilde das Verhältnis von Text und Leserin. Die Veränderung findet in der Leserin statt. Die Psychoanalyse interessiert sich für den manifesten und latenten Inhalt, die Tiefenhermeneutik für den manifesten und latenten Textsinn. So geht es in der Textinterpretation um die Entschlüsselung der unbewussten Bedeutung und um die Frage nach dem Sinn durch Sinn-Verstehen und Sinn-Begreifen. Dieses Verstehen und Begreifen erwächst aus der szenischen Anteilnahme am Text, d. h., die Leserin oder Interpretin steht dem Text ebenso wenig distanziert gegenüber wie die Analytikerin der Analysandin. „Aus der szenischen Anteilnahme erwächst das szenische Verstehen“ (Lorenzer, 1986, S. 62). Im nächsten Schritt wird dieses Erfahrungsmaterial über psychoanalytische Theoreme vermittelt. Wird das Material direkt unter Theorien subsumiert, bleibt es intellektualisiert und die sinnliche Erfahrung geht verloren.

Nähert man sich dem Erhebungsmaterial nun an, so gibt es – neben dem szenischen Modus – unterschiedliche Verstehensmodi und Sinnerschließungsfragen (Leithäuser & Volmerg, 1988):

- Worüber wird gesprochen? (logischer Verstehensmodus)
- Wie wird miteinander gesprochen? (psychologischer Verstehensmodus)
- Wie wird worüber gesprochen? (szenischer Verstehensmodus)
- Warum wird wie worüber gesprochen? (tiefenhermeneutischer Verstehensmodus)

Logischer, psychologischer und szenischer Verstehensmodus sind die drei Modi, die während des Auswertungsvorgangs miteinander in Beziehung gesetzt werden. Logisches Verstehen befasst sich mit den objektiven Sinngehalten und den Sachverhalten

des Texts. Psychologisches Verstehen orientiert sich an der Beziehungsebene, also dem „wie miteinander gesprochen wird“ und äußert sich in einem affektiven Nacherleben (Busch, 2001a; Leithäuser & Volmerg, 1988). Logischer und psychologischer Modus wenden sich dem manifesten -, der szenische Modus dem latenten Sinngehalt zu.

Die tiefenhermeneutische Kulturanalyse beschäftigt sich auf dem Wege der indirekten Sozialforschung mit bereits vorgefertigten Texten, also mit der Teilhabe an der Szene durch die Untersuchung des Verhältnisses von Text und Interpretin. Im Gegensatz dazu untersucht die direkte psychoanalytische Sozialforschung die interpersonelle Beziehung zu einem sozialen Forschungsobjekt, deren Interaktion direkt oder über einen erst hergestellten und danach protokollierten Text ausgewertet wird (Busch, 2001b).

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag zur direkten Sozialforschung, somit nimmt der Interviewer an der Forschungssituation teil bzw. ist Teilhaber am szenischen Prozess. Busch (2001b) kritisiert die impliziten Voraussetzungen von Übertragung und Gegenübertragung, die sich ausschließlich auf das Text-Leserin-Verhältnis beziehen, d. h. auf die Annahme einer Gegenübertragung in der Rezipientin, ohne entsprechende Übertragung³². Anders verhält es sich in der direkten menschlichen Interaktion, in deren Rahmen Übertragungsprozesse eine wesentliche Rolle spielen.

Im Rahmen dessen stellt sich nun die Frage, inwieweit die Teilhabe an der Szene und der damit einhergehende Versuch, Konflikt und Abwehr zu interpretieren, am Text oder in der „Situation“ stattfinden soll. In der Situation meint dabei die szenische Deutung (nach dem Vorbild der Psychoanalyse) in der Interviewsituation. Horn, Beier und Wolf greifen dieses Problem in ihrer Studie zum szenischen Verstehen auf und schlagen „so viel Textinterpretation wie möglich, so viel szenische Deutung wie nötig“ (1983, S. 105) vor. Dies rührt bei ihnen daher, dass sie sich zwar als psychoanalytisch affine Sozialwissenschaftler verstehen, ihnen jedoch ohne psychoanalytische Ausbildung die nötige Deutungskompetenz in der Interviewsituation fehlen würde.

Für die vorliegende Arbeit wird dieser Vorschlag aus folgendem Grund übernommen: Das Ziel des Interviews besteht ebenfalls darin, etwas über die sozial-emotionale Entwicklung der Führungskräfte herauszufinden. Dabei wird die Interviewmethode von Laske (2010) eingesetzt. Durch das halbstandardisierte Interview sollen einerseits Aussagen über die sozial-emotionale Entwicklungsstufe der Teilnehmerinnen gemacht werden und andererseits ein Sinnverständnis von Konflikt und Abwehr ermöglicht werden.

³² Da der Text ja ein verdinglichtes Gebilde und per se zu keiner Übertragung fähig ist.

Das Interview von Laske (2010) greift auf die Methode des pro-aktiven Zuhörens zurück. Diese Form des Zuhörens und Fragens ist zentral für die Auswertung bzw. für das Verständnis der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe. Hätte sich die Interviewsituation ausschließlich an einem szenischen Verstehen in der Interviewsituation konzentriert, so wäre dies zulasten des Verständnisses der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen gewesen. Die szenische Deutung des Interviews fokussiert sich deshalb in der Interviewsituation vorwiegend auf ein „Andeuten“ (Horn et al., 1983) durch Konfrontation und Klarifikation. Das szenische Verständnis wird mithilfe der verschriftlichten Texte und der Tonbandmitschnitte vorgenommen.

Klein (2010) beschreibt die Herangehensweisen zum szenischen Verstehen des latenten Sinngehalts im Erhebungsmaterial:

1. Assoziationen, Irritationen und Wortbilder: Durch die gleichschwebende Aufmerksamkeit stellen sich Assoziationen zum Text ein und liefern erste Interpretationsideen. Dabei werden möglichst viele Einfälle gesammelt, die es gilt, unzensuriert zuzulassen.
Irritationen beziehen sich auf Passagen, die merkwürdig und unplausibel erscheinen und sich vom Ablauf abheben. Irritationen kommen in allen drei Modi des Verstehens vor. Die Klärung ist ein wichtiger Schritt im Deutungsvorgang.
Wortbilder äußern sich in Witzen, Metaphern und Sprichwörtern und stellen eine Verbindung zwischen manifestem und latentem Textsinn her, wirken also teilbewusst als sinnlich-symbolische Interaktionsformen.
2. Übertragung und Gegenübertragung: Übertragung und Gegenübertragung sind bereits in Kap. 4 genauer beschrieben worden. Die Dynamik dieser beiden Prozesse bildet sich indirekt im Wechselspiel zwischen Text und Interpret und direkt in der Interaktionserfahrung zwischen Forscherin und Teilnehmerin ab. Zentrale Fragen betreffen hierbei die eigenen Gedanken, Gefühle, Phantasien, körperlichen Empfindungen oder Handlungsimpulse, die im Austausch mit dem beforschten Objekt entstehen.
3. Intersubjektive Validierung in der Forschungsgruppe: Die Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung bzw. die Teilhabe an der Szene ist oft schwer zu

durchschauen und benötigt demzufolge ein Korrektiv und eine Erweiterung durch die Gruppe (oder durch eine Supervision).

Durch die intersubjektive Validierung der direkten psychoanalytischen Sozialforschung in der (Einzel-)Supervision lassen sich szenische Muster durch einen sog. Transpositionsvorgang erkennen (Pollak, 1995): Die Interaktion zwischen Forscherin und Probandin beeinflusst die Interaktion zwischen Forscherin und Supervisorin (Szecsödy, 2007). Die unbewusste Beziehung zwischen den beiden wird in die Beziehung zur Supervisorin transponiert und diese reagiert wiederum mit einer Gegenübertragung zweiter Ordnung. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine einfache Abbildung der ursprünglichen Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik, sondern um eine Inszenierung der Gegenübertragung der Forscherin auf die Supervisorin. Diese reagiert mit einer Gegenübertragung (zweiter Ordnung). Pollak (1995) erklärt dies mit der szenischen Funktion des Ich³³ (Argelander, 1970) der Supervisandin bzw. der Forscherin im supervisorischen Prozess.

4. Resymbolisierung durch theoretische Kontextualisierung: Im Laufe des Auswertungsprozesses verdichtet sich das Material und gruppiert sich allmählich in Schlüsselszenen, die theoriegeleitet kontextualisiert werden – immer mit der Option, die Theorie auch zurückweisen zu können.

Aufgrund der obigen Ausführungen zu Theorie und Praxis der tiefenhermeneutischen Analyse werden die Interviews nun in folgenden Schritten ausgewertet:

1. Zunächst stellt sich die Frage, welche Teile des Interviews zur Auswertung herangezogen werden sollten. Dazu wird das Material in Sequenzen unterteilt; und zwar in Sequenzen, die auf intrapsychische und/oder interpersonelle Konflikte der Teilnehmerinnen hindeuten. Dabei geht es um bewusste Konflikte, die auf einer manifesten Ebene von den Teilnehmerinnen berichtet werden. Das konflikthafte intrapsychische und/oder interpersonelle Erleben kann so auf unterschiedlichen Ebenen ausgemacht werden. So z. B. in beruflichen Entschei-

³³ Lorenzer unterscheidet sich hier in seiner Annahme von Argelander, indem er von einer szenischen Funktion des Es ausgeht.

- dungsprozessen oder in Krisensituationen mit Mitarbeiterinnen. Die Sequenzen werden vom Autor der vorliegenden Studie ausgewählt.
2. Die Sequenzen werden unter besonderer Berücksichtigung der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik einer ersten tiefenhermeneutischen Betrachtung unterzogen: Logischer, psychologischer und szenischer Modus und die damit einhergehenden Sinnerschließungsfragen werden während der gesamten Auswertung aufeinander bezogen. So entstehen erste Verdichtungen und Hypothesen zur szenischen Interpretationen des Erhebungsmaterials.
 3. Zur weiteren Erfassung der szenischen Gestalt der Sequenzen werden diese intersubjektiv in der Supervision validiert. Dies erfolgt mit den Tonbandmitschnitten der einzelnen Sequenzen. Die Tonbandmitschnitte sollen ein möglichst getreues Wiedererleben des szenischen Verlaufs ermöglichen. Ein Transskript der Sequenzen fungiert hierbei als Gedächtnisstütze. Logischer, psychologischer und szenischer Verstehensmodus bleiben auch in der Supervision die konstanten Orientierungspunkte zur Entschlüsselung der latenten Bedeutungen der manifesten Aussagen. Im Gegensatz zur Einzelauswertung wird indes im szenischen Modus von einer Gegenübertragung zweiter Ordnung ausgegangen. So kann die szenische Teilhabe am Interview erneut überprüft und neue Hypothesen können formuliert werden. Die Interviews werden mit einer Psychologin, die als Psychotherapeutin/Psychoanalytikerin niedergelassen in einer Praxis arbeitet und als Lehranalytikerin und Supervisorin an einem psychoanalytischen Ausbildungsinstitut tätig ist, validiert.
 4. Anhand der unter Punkt 2 und 3 beschriebenen Schritte verdichten sich die manifest-latenten Bedeutungen im Erhebungsmaterial. Der nächste Schritt besteht nun in dem Versuch einer Resymbolisierung der unbewussten Interaktionsformen, also einem Verstehen und Begreifen der unbewussten Anteile von Konflikt und Abwehr. Gemäß dem Verfahren des Hermeneutisch-dialektischen Exklusionismus (vgl. Kap. 6.3.3) (Fischer, 1996, 2000) werden im Rahmen der Einzelauswertung und der Auswertung in der Supervision für jede Sequenz möglichst zahlreiche und divergierende Interpretationshypothesen gebildet. So entsteht ein Set an Interpretationshypothesen. In der darauffolgenden Exklusionsphase wer-

den die Hypothesen sämtlicher Sequenzen methodisch reduziert und anschließend, unter Berücksichtigung der theoretischen Überlegungen zu Konflikt und Abwehr, zu übergreifenden Meta-Hypothesen zusammengefasst. Hypothesen, die nicht inkludiert werden können, werden dennoch für die weitere Diskussion aufgenommen.

6.3.3) Hermeneutisch-dialektischer Exklusionismus

Der Hermeneutisch-dialektische Exklusionismus von Fischer (1996, 2000) ist ein Verfahren zur Bildung und Exklusion von Interpretationshypothesen. In einer Reihe von Beobachtungsdaten, die zunächst keinen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, sollen durch die zahlreiche und divergente Bildung von Erklärungs- und Interpretationshypothesen und deren methodisch geleitete Reduktion Regeln und Normen für den beobachteten Datensatz gefunden werden. Das Verfahren gliedert sich in drei Schritte:

1. In der Proliferationsphase werden zahlreiche und divergente Hypothesen gebildet, die entsprechend nummeriert (H-n) werden und den Phänomenen angemessen erscheinen.
2. Der so entstandene Hypothesensatz wird in der Exklusionsphase durch den Ausschluss nichtplausibler, begrifflich inkonsistenter und nach dem hermeneutischen Validierungskriterium einer Übereinstimmung von Teil und Ganzem reduziert, wobei einzelne Hypothesen nicht unbedingt vollständig verworfen werden müssen, sondern in abgeschwächter Form weiterbestehen können.
3. In der darauffolgenden dialektischen Konstruktionsphase werden die verbleibenden Hypothesen auf ihren Zusammenhang hin untersucht und nicht-exklusive Hypothesen zu Meta-Hypothesen zusammengefasst. Somit sollen Widersprüchlichkeiten verstehbar werden. Hypothesen, die nicht integriert werden können, verbleiben in der weiteren Diskussion, bis diese durch weitere Information integriert werden können oder aber exklusiv bleiben.

In der vorliegenden Arbeit wird das Verfahren in die tiefenhermeneutische Analyse von Konflikt und Abwehr integriert: Die Auswertung der einzelnen Sequenzen über die Modi des logischen, psychologischen und szenischen Verstehens resultiert in der szenischen Deutung bzw. der Interpretation der jeweiligen Sequenzen. Diese Interpretationen werden zunächst in Bezug auf die einzelne Sequenz als Hypothesen formuliert (H-1 bis H-n). In der abschließenden Analyse der Interpretationen jeglicher Sequenzen werden Hypothesen verworfen oder in abgeschwächter Form beibehalten. Die verbleibenden Hypothesen werden im Rahmen der Resymbolisierung, unter Zuhilfenahme der Theorien zu Konflikt und Abwehr zu Meta-Hypothesen zusammengefasst, welche die zunächst scheinbaren Widersprüche der szenischen Deutungen in den einzelnen Szenen möglichst aufheben und so ein umfassendes Bild von Konflikt und Abwehr der jeweiligen Teilnehmerin geben sollen.

6.3.4) Statistische Auswertung der Repertory Grids

Zur Ermittlung der Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit von Privat- und Arbeitsgrid wird eine Clusteranalyse nach dem Single-linkage-Verfahren für jede Teilnehmerin berechnet. Die Clusteranalyse fasst Elemente und Konstrukte zu Gruppen zusammen, indem jedes Element über alle Konstrukte hinweg mit jedem anderen Element verglichen wird. Dasselbe geschieht auch mit den Konstrukten. So entstehen für die Elemente und die Konstrukte getrennt sog. Cluster, die untereinander ähnlich sind und sich zugleich von anderen Clustern unterscheiden. Die Rohwerte der errechneten Unterschiede werden zur Vergleichbarkeit in relative/prozentuale Werte umgerechnet und lassen sich dann so als Ähnlichkeitswerte der unterschiedlichen Erhebungen darstellen. Bei den Elementen nehmen diese Werte einen Bereich von 0 bis 100 und bei den Konstrukten von -100 bis 100 an. Mit diesen Ähnlichkeiten werden die Cluster gebildet (Fromm & Paschelke, 2010). Bei der Clusteranalyse kann zwischen hierarchischen und nichthierarchischen Verfahren unterschieden werden. Bei nichthierarchischen Verfahren werden die Objekte vorab den Clustern zugeordnet und solange verschoben, bis sich eine Gruppierung durch ein weiteres Verschieben von Objekten nicht mehr verbessern lässt. In hierarchischen Verfahren stellt jedes Objekt zunächst ein Cluster dar und die Zusammenfassung beginnt bei diesen kleinsten Objekten/Clustern. Die Objekte werden nun paarweise nach ihrer größten Ähnlichkeit bzw. kleinsten Distanz fusioniert. Danach werden die gebilde-

ten Cluster erneut nach ihrer Ähnlichkeit bzw. geringsten Unähnlichkeit paarweise zusammengefasst. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis alle Objekte in einem Cluster zusammengefasst sind. Das Single-linkage-Verfahren bildet hierbei ein eigenes Fusionskriterium, indem die beiden Cluster vereint werden, welche die am nächsten zueinander liegenden Nachbarobjekte besitzen. Für eine Fusionierung entscheidet demzufolge nicht ein ganzes Cluster, sondern nur bestimmte Einzelobjekte der zu fusionierenden Cluster. Der Nachteil hierbei besteht darin, dass dadurch auch Objekte zu Clustern zusammengefasst werden können, die untereinander weniger Ähnlichkeit als zu Objekten anderer Cluster aufweisen (Bortz, 2005). Auf diese Weise kann es zu artifiziellen Clustern kommen, die zwar aufgrund des Verrechnungszwangs dargestellt werden, inhaltlich jedoch nur wenig Sinn ergeben. Fromm und Paschelke (2010) weisen deshalb in ihrem Handbuch auf den Z-Wert als Prüfgröße hin. Wenn der Z-Wert für die einzelnen Cluster > 2 ist und zu größeren Clustern hin ansteigt, dann kann von einer Verlässlichkeit der/des Cluster/-s ausgegangen werden. Verlässlichkeit meint hierbei, dass ein Cluster hohe innere Ähnlichkeit der Objekte und zugleich Unähnlichkeit zu externen Objekten aufweist – also auch inhaltlich Sinn ergibt. Die Grids der Teilnehmerinnen wurden mit der Software Gridsuite 4 ausgewertet. Die Software ermöglicht die Berechnung von Clustern nach dem Single-linkage-Verfahren. Die Ergebnisse werden durch ein Dendogramm und eine Ähnlichkeitsmatrix dargestellt. Das Dendogramm veranschaulicht die Übereinstimmung von Elementen bzw. Konstrukten grafisch in Baumstrukturen (Fromm & Paschelke, 2010). Ziel der Studie ist es, über den Anteil der individuellen Übertragungsbereitschaften der Teilnehmerinnen mehr über die Rolle und den unternehmensspezifischen Anteil an der Rolle herauszufinden. Dazu liefert das Dendogramm mit den Clustern erste Anhaltspunkte für Ähnlichkeiten zwischen Privat- und Arbeitsgrid. Je ähnlicher also eine Person aus dem Privatgrid mit einer Person aus dem Arbeitsgrid konstruiert wird, desto eher kann daraus geschlossen werden, dass die Privatperson einen erheblichen Anteil daran hat, wie die Person aus dem Arbeitsgrid wahrgenommen und erlebt wird. Die Interpretation der Cluster hat jedoch den Nachteil, dass mit zunehmender Cluster- und Personenanzahl die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Personen nicht mehr sinngemäß nachvollzogen werden können. Deshalb werden für die Interpretation vorab Regeln festgelegt, die eine sinngemäße inhaltliche Nachvollziehbarkeit gewährleisten sollten: Es werden lediglich Hierarchien mit bis zu

maximal drei Clustern³⁴ und/oder vier Personen ausgewertet. Eine höhere Anzahl an Clustern und Personen hätte keine sinngemäße inhaltliche Nachvollziehbarkeit mehr erlaubt.

Abbildung 3 zeigt ein Dendrogramm für die Elemente mit den dazugehörigen Z-Werten. In der vorliegenden Untersuchung werden lediglich die Elemente einer genaueren Prüfung unterzogen, da ja nach den Ähnlichkeiten in den Konstruktionen der Bezugspersonen gefragt wird. Da die Cluster nach oben hin immer mehr Elemente zusammenfassen und so in der grafischen Darstellung nicht mehr genau zwischen zwei Elementen unterschieden werden kann, liefert die Ähnlichkeitsmatrix weitere Anhaltspunkte für die Interpretation. Die Ähnlichkeitsmatrix stellt alle Ähnlichkeiten mit den entsprechenden Ähnlichkeitswerten zwischen den Elementen dar und ermöglicht demzufolge ein ergänzendes Bild zum Dendrogramm (Fromm & Paschelke, 2010). So können die Relationen der Elemente in den Clusterverbänden – und somit die Übertragungen – genauer interpretiert werden. In der Ähnlichkeitsmatrix wird ebenfalls der sog. mittlere Zentralitätswert aller Elemente berechnet. Dieser Wert gibt an, wie differenziert alle Personen im Arbeits- und Privatgrid beurteilt werden. Die mittlere Zentralität stellt somit ein Gesamtmaß für die Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit von Privat- und Arbeitsgrid dar und lässt deshalb auf den individuellen und organisationalen Anteil an der Rollenausgestaltung der Führungskraft schließen. Fromm und Paschelke (2010) ermitteln für die mittlere Zentralität der Elemente einen Median von 62, mit einer Bandbreite von 50 bis 85. Hohe mittlere Zentralitätswerte weisen demnach auf ähnliche Konstruktionen der Personen im Arbeits- sowie Privatgrid und somit auf einen hohen individuellen Anteil an der Rollenausgestaltung hin. Die Ähnlichkeitsmatrizen mit den dazugehörigen mittleren Zentralitätswerten der Untersuchungsteilnehmerinnen sind dem Anhang beigelegt.

³⁴ Wobei ein Cluster einen Verbund aus mindestens zwei Personen repräsentiert.

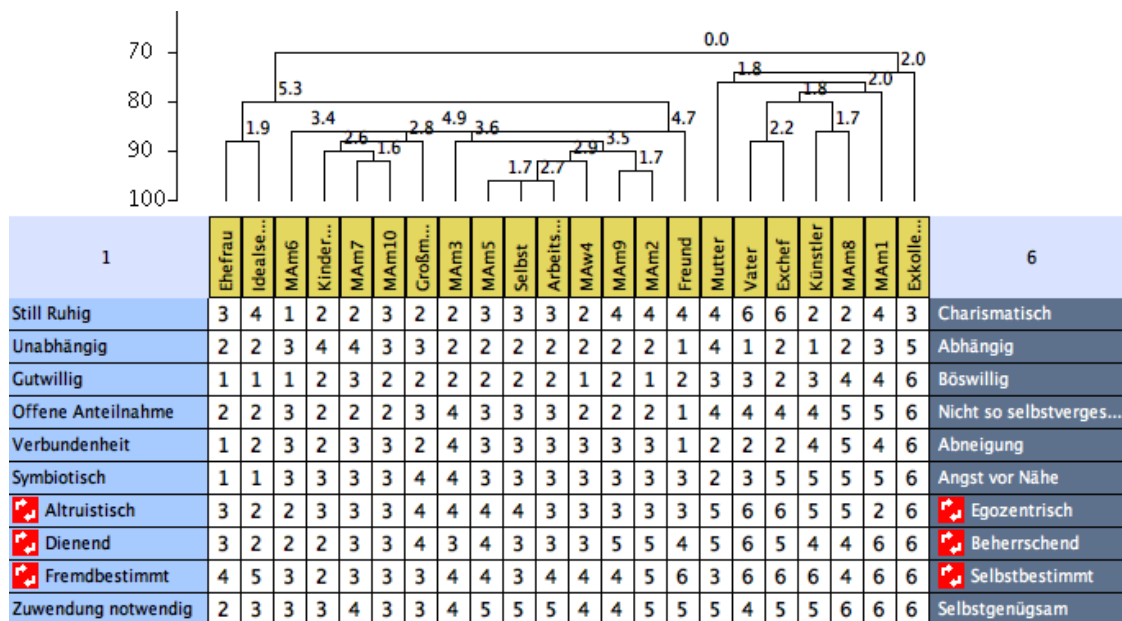


Abb. 3: Dendrogramm der Elemente (Anmerkungen: MAM = Mitarbeiter, MAW = Mitarbeiterin)

6.4) Stichprobenbeschreibung und Untersuchungsablauf

Bei der Auswahl der Untersuchungsteilnehmerinnen wird in zwei Schritten vorgegangen, die vorab nach Flick (2010b) allgemein erklärt werden. Die A-priori-Determinierung der Samplestruktur gibt vor der Untersuchung gewisse Kriterien vor, nach denen die Teilnehmerinnen ausgewählt werden. Die sog. schrittweise Auswahl von Teilnehmerinnen (theoretisches Sampling) hingegen sieht vor, erst im Verlauf der Erhebung und Auswertung gewisse „Fälle“ einzubeziehen, die Relevanz für die Untersuchung haben. Hierbei kann wiederum zwischen unterschiedlichen Strategien unterschieden werden. Es werden dann z. B. im Verlauf einer Untersuchung lediglich Fälle einbezogen, die besonders typisch sind oder aber sich durch ihre Abweichung vom Untersuchungsgegenstand auszeichnen.

Für die Auswahl der Untersuchungsteilnehmerinnen der vorliegenden Studie wird eine Kombination aus beiden Samplingstrategien angewandt. Ziel hierbei ist, die Entwicklungskomponenten in ihrer Variationsbreite abzubilden und zu verstehen. Damit diese Variationsbreite abgebildet werden kann, müssen jedoch vor der Untersuchung bestimmte Kriterien festgelegt werden (A-priori-Determinierung). Diese Kriterien orientierten sich an der Position im Unternehmen und an der Anzahl der unterstellten Mitarbeiterinnen. Bei der Auswahl ist also vorab von Relevanz, dass es sich um Führungskräfte im engeren und weiteren Sinne handelt. Im weiteren Sinne meint hierbei, dass z. B. auch ein selbstständiger Zahnarzt als Führungskraft für seine Mitarbeiterinnen

tätig sein und seine Praxis als Kleinstunternehmen leiten muss. Damit die Rollengestaltung im Unternehmen untersucht werden kann, wird eine gewisse Anzahl an unterstellten Mitarbeiterinnen benötigt, um wiederum valide Aussagen über Übertragungsprozesse zu diesen Mitarbeiterinnen treffen zu können. Die Erhebung und Auswertung der Repertory Grids erlaubt auch nur mit einer bestimmten Anzahl an Elementen (Mitarbeiterinnen) sinnvolle Element-Konstrukt-Verknüpfungen. Deshalb werden vorab als Mindestanzahl 8 unterstellte Mitarbeiterinnen festgelegt.

Nach dieser Vorab-Festlegung ist die Anzahl relevanter Fälle für die Untersuchung zu benennen. Die Entwicklungskomponenten sollten eine gewisse Variationsbreite ermöglichen. Für die sozial-emotionale Entwicklung bedeutet dies, dass sich Fälle über mehrere Stufen bzw. Zwischenstufen verteilen sollten. Bezüglich der unbewussten Konfliktspannungen und Abwehrmechanismen sollten sich einerseits subklinische Konfliktspannungen bis hin zu manifest neurotischen Konflikten zeigen und auch die Abwehrmechanismen sollten sich auf einem Kontinuum von reif bis unreif abbilden. Für die Übertragungen im Repertory Grid wird die Anzahl der Clusterhierarchien als Indikator für Variationsbreite festgelegt. Eine Breite von 2 bis 5 Hierarchien wird für die Untersuchung als ausreichend erachtet, um die Phänomene angemessen verstehen zu können.

Die Erhebung wird im Verlauf des Wintersemesters 2016/17 im Rahmen eines experimentellen Forschungspraktikums an der Fresenius Hochschule in Köln durchgeführt. Der Autor arbeitet dort als projektleitender Psychologe mit einer Gruppe von Studentinnen. Das experimentelle Forschungspraktikum ist Teil des Curriculums im Studiengang Angewandte Psychologie. Das Ziel des Praktikums besteht darin, mit Studentinnen eine empirische Studie durchzuführen und sie auf diesem Weg mit fachlicher Expertise zu begleiten. Im Rahmen dessen wird eine Kleingruppe mit 5 Studentinnen in die Theorie und Methodik der Repertory Grids eingearbeitet und diese dann gemeinsam mit den Studentinnen erhoben. Das halbstrukturierte Leitfadeninterview wird als Teil der Erhebung, direkt davor und alleine durchgeführt. Insgesamt dauert die Untersuchung zwischen 120 und 150 Minuten, wobei das Leitfadeninterview vorab mit 50 Minuten festgelegt wird. Während des Einarbeitungs- und Auswertungsprozesses werden mit den Studentinnen die Führungskräfte schrittweise rekrutiert. Die Teilnehmerinnen erhalten vor der Untersuchung einen demografischen Fragebogen und werden mündlich und schriftlich auf die Anonymisierung/Vertraulichkeit ihrer Daten hingewiesen. Die Leitfadeninterviews werden mit einem Audiorekorder aufgenommen und anschließend

transkribiert. Die Repertory Grids werden im Paper-Pencil-Format durchgeführt und danach in die Auswertungssoftware Gridsuite 4 übertragen. Für die vorliegende Studie wird die inhaltliche Interpretation der Dendogramme alleine vorgenommen³⁵.

Die Stichprobe besteht schließlich aus 7 Männern und 1 Frau. Die Untersuchungsteilnehmerinnen sind zwischen 27 und 61 Jahre alt (Durschnitt 44,4 Jahre) und entweder im Profit- oder Non-Profit-Bereich tätig. 4 Teilnehmer sind verheiratet, 1 Teilnehmer in einer Partnerschaft und 3 ledig. Zum Zeitpunkt der Untersuchung sind die Befragten zwischen 2 und 28 Jahre in den jeweiligen Unternehmen tätig (Durchschnitt 9,4 Jahre) und haben zwischen 9 und 51 unterstellte Mitarbeiterinnen (Durchschnitt 21,1 Mitarbeiterinnen). Die Untersuchung mit Herrn A. findet in den Räumlichkeiten eines psychotherapeutischen Ausbildungsinstituts statt. Mit Herrn D. und Herrn E. wird die Erhebung in den jeweiligen privaten Räumlichkeiten durchgeführt und mit Herrn F. in einem Jugendzentrum, in dem ein Student der Forschungsgruppe arbeitet. Alle anderen Teilnehmer erklären sich bereit, sich in den jeweiligen Unternehmen interviewen zu lassen.

6.5) Forschungsdesign

Nachfolgend wird das Forschungsdesign der Arbeit noch genauer betrachtet. Zunächst soll das Design dieser Studie im engeren Sinne beleuchtet werden. Anschließend werden die Besonderheiten der qualitativen Methodik herausgearbeitet und abschließend wird genauer auf die sog. Triangulation von Methoden eingegangen, die im Verlauf dieser Untersuchung eine Rolle spielt.

Mayring (2007, 2010a) unterscheidet vier Forschungsdesigns, die jeweils quantitativ und/oder qualitativ durchgeführt werden können:

- Explorative Studien: Explorative Studien zeichnen sich aus, indem zu dem Untersuchungsgegenstand vorab noch keine Fragestellungen oder Hypothesen formuliert werden. Erst durch die nicht hypothesengeleitete und offene Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand sollen Hypothesen oder Fragestellungen entwickelt werden. Als Untersuchungsmethoden eignen sich hierfür vorwiegend offene Interviews und die teilnehmende Beobachtung.

³⁵ Die Studentinnen werten die Grids selbstständig für die Abschlussarbeit ihres Forschungspraktikums aus.

- Deskriptive Studien: Im Gegensatz zu explorativen Designs müssen für deskriptive Studien bereits festgelegte Beschreibungsdimensionen vorliegen. Im quantitativen Bereich eignen sich solche Designs zur Surveyforschung während qualitativ z. B. deskriptive Feldforschung und deskriptive Fallanalyse zur Anwendung kommen.
- Zusammenhangsanalysen: Zusammenhangsanalysen sind in Form von Korrelationsstudien, Gruppenvergleichen und Längsschnittstudien im quantitativen Paradigma äußerst relevant. Im qualitativen Bereich werden z. B. Einzelfälle oder Kulturen miteinander verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszufinden, die dann wiederum auf bestimmte Variablen zurückgeführt werden können.
- Kausalanalysen: Werden typischerweise als quantitative Experimente durchgeführt. Hierfür müssen Variablen benannt, in abhängige und unabhängige Variablen eingeteilt, operationalisiert und in ein kausalanalytisches Design eingefügt werden. Auch qualitative Studien können als Kausalanalysen konzipiert werden. So können z. B. bei Einzelfallanalysen Daten zu verschiedenen Versuchszeitpunkten unter Versuchs- und Kontrollbedingungen erhoben werden.

Die Studie wird nach einem deskriptiven Design modelliert. Einerseits wird nach dem Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft gefragt und andererseits dient dieser Querschnitt als Ausgangsbasis für die weiterführende psychodynamisch-behaviorale Beratung. Für den Entwicklungsstand werden vorab Beschreibungsdimensionen festgelegt, deren Ausgangsbasis die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung (vgl. Kap. 2.3 und 2.4), der psychoanalytischen Konzepte der unbewussten Konfliktdynamik (vgl. Kap. 3.1), der Abwehrmechanismen (vgl. Kap. 3.2) und der Rollengestaltung (vgl. Kap. 4.3) ist. Die sozial-emotionalen Entwicklungsstufen werden in kategoriale Variablen eingeteilt und die psychoanalytischen Zugänge und Erkenntnisse vor dem Hintergrund der in Kap. 3 und 4 ausgearbeiteten Theorien entwickelt. Mit diesem Querschnitt wird anschließend die psychodynamisch-behaviorale Beratung geplant (vgl. Kap. 5.4), die wiederum in die Prämissen des Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodells (vgl. Kap. 5.3) eingebettet wird. Der Entwicklungsquerschnitt wirft naturgemäß Fragen nach Zusammenhängen zwischen den unterschiedlichen theoretischen und praktischen Konzepten auf. Diese Zusammenhänge bleiben jedoch auf die jeweilige Führungskraft beschränkt. In diesem Sinne wird die vorliegende Studie auch als Einzelfallstudie bzw.

deskriptive Fallstudie konzipiert. Als Einzelfall können entweder eine Person, eine Gruppe, eine Organisation, ein gesellschaftliches Teilsystem oder ein Ereignis fungieren (Brüsemeister, 2008). Obwohl in dieser Studie mehrere Führungskräfte untersucht werden, handelt es sich hierbei um einzelne Fälle. Ziel ist es, den Entwicklungsstand der jeweiligen Führungskraft so genau wie möglich zu beschreiben, um anschließend eine weiterführende Beratung zu planen. Deshalb wird auch nicht, wie in Zusammenhangsanalysen, nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Gesamtstichprobe gefragt, sondern nach den individuellen Besonderheiten jedes Falls (Führungskraft).

Die deskriptive Einzelfallstudie wird generell qualitativ durchgeführt. Vorab soll ein kurzer allgemeiner Überblick zur qualitativen Methodik aufgestellt werden.

Generell kann zwischen zwei wissenschaftstheoretischen Positionen in der akademischen Psychologie unterschieden werden – einer nomothetischen Richtung, die sich durch naturwissenschaftlich-experimentelle Denkweisen und Methoden auszeichnet und einer idiografischen Ausrichtung, die vorwiegend durch qualitative Forschungsansätze repräsentiert wird (Breuer, 2010). Die qualitative Methodik zeichnet sich durch eine Vielzahl von Forschungsmethoden aus, die gemeinsame Grundelemente aufweisen und kurz nach Breuer (2010) skizziert werden sollen: Das Forschungsinteresse qualitativer Methodik bezieht sich auf alltägliche bzw. lebensweltliche Phänomene und deren verschiedene Ausdrucksformen. Die Datenerhebung erfolgt oft mit und über die interaktionale Beteiligung der Forscherin und diese Beteiligung spielt im gesamten Prozess eine gewichtige Rolle zur Erkenntnisgewinnung. Diese Beteiligung wird demzufolge nicht als zu isolierende Störvariable wie in einem naturwissenschaftlich-experimentellen Design betrachtet. Die Datenauswertung setzt hierbei wiederum eine gewisse interpersonal-kommunikative (Verstehens-)Kompetenz voraus, die weitgehend methodisch kontrolliert, gehandhabt und in selbstreflexiver Aufmerksamkeit eingesetzt werden muss. Bei einer qualitativen Methodik geht es prinzipiell um die Entdeckung von theoretisch Neuem und diese Entdeckungen sind wiederum in bestimmte Menschenbilder eingebettet.

Die vorliegende Arbeit versteht sich vorwiegend als Beitrag zu einer qualitativen Forschungsmethodik. Das halbstandardisierte Leitfadeninterview (vgl. Kap. 6.2.1) und die Repertory-Grid-Methodik (vgl. Kap. 6.2.2) werden als Erhebungsmethoden beide dem qualitativen Ansatz zugeordnet. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen nicht dazu beitragen, allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu finden, sondern die individuellen Besonderheiten jeder Führungskraft zu verstehen und zu beschreiben. Dies setzt beim Autor

dieser Studie eine intersubjektive Verstehenskompetenz voraus, da er aktiv am Forschungsprozess beteiligt ist. Das Verständnis dieser Beteiligung wird einerseits durch die regelgeleitete Auswertungsmethodik ermöglicht und im Rahmen dieser Auswertung durch die intersubjektive Validierung (der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen und der tiefenhermeneutischen Analyse von Konflikt und Abwehr) mit zwei Psychologinnen (vgl. Kap. 6.3.1 und 6.3.2).

In der vorliegenden Arbeit ist eine weitere methodische Ausrichtung von Belang: Die sog. Triangulierung in der Forschung bedeutet nach Flick (2010a, 2011), dass bei der Beantwortung von Forschungsfragen unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden und diese Perspektiven sich wiederum in unterschiedlichen Methoden und/oder theoretischen Zugängen zum untersuchten Bereich äußern. Des Weiteren wird bei der Triangulation die Kombination unterschiedlicher Datensorten³⁶ angestrebt. Prinzipielles Ziel der Triangulation ist ein Erkenntniszuwachs, der mit einem einzelnen Zugang zu dem untersuchten Phänomenbereich nicht möglich wäre. Hierbei können unterschiedliche Formen unterschieden werden.

- Datentriangulation: bedeutet die Einbeziehung unterschiedlicher Datenquellen. Diese Datenquellen können nach Raum, Zeit und Personen unterschieden werden. Ein Erkenntniszuwachs gelingt also dadurch, dass das interessierende Phänomen zu verschiedenen Zeitpunkten, an verschiedenen Orten und an verschiedenen Personen untersucht bzw. erhoben wird.
- Investigatortriangulation: Bei dieser Form der Triangulation werden mehrere Interviewer eingesetzt, um einen systematischen Vergleich zu ermöglichen und Verzerrungen durch subjektive Einflüsse zu minimieren.
- Theorientriangulation: Hierbei können unterschiedliche Theorien zur Erklärung des untersuchten Phänomens eingesetzt werden oder für die Daten diejenige Theorie herangezogen werden, die aus den unterschiedlichen Theorien plausibel erscheint. Die Daten können aber auch dazu verwendet werden, um eigene Theorien zu entwickeln.
- Triangulation von Methoden: Hier kann zwischen zwei Formen differenziert werden: Die methodeninterne Triangulation und die Triangulation verschiedener

³⁶ In einem einzelnen Interview werden dann z. B. durch unterschiedliche Fragetypen unterschiedliche Datensorten wie Erklärungen, Erzählungen, Expertenmeinung usw. angestrebt.

Methoden innerhalb einer Untersuchung. Durch Erstere kann nach Flick (2010a) z. B. in Form eines offenen Interviews durch unterschiedliche Fragetypen auf verschiedene Inhalte zugegriffen werden, wenn der Untersuchungsgegenstand verschiedene Theorien beinhaltet, die überprüft werden sollen.

Die „Entwicklung“, die in einem diagnostischen Querschnitt erhoben wird, setzt sich aus der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe, den unbewussten Konflikten, den Abwehrmechanismen und der Rollengestaltung im Unternehmen zusammen. Betrachtet man den „Entwicklungsstand“ als Metatheorie, welche die genannten Komponenten subsumiert, kann in der vorliegenden Arbeit zwischen unterschiedlichen Ebenen der Triangulation unterschieden werden. Das Leitfadenterview und die Repertory Grids werden methodenübergreifend trianguliert. Im Rahmen des Leitfadenterviews werden methodenintern-triangulierend zwei theoretische und praktische Zugänge zur Auswertung gewählt. Die Theorie und damit einhergehende Fragetechnik zu den Entwicklungsstufen gibt in der Auswertung Aufschluss über ebenjene, während durch die Kombination mit einer psychoanalytischen Erkenntnishaltung zugleich Aufschlüsse über unbewusste Konflikte und Abwehrmechanismen gewonnen werden. Bleibt man dabei, dass der Entwicklungsstand der Führungskraft als das zentrale Phänomen abgebildet werden sollte, so kann davon ausgegangen werden, dass die Kombination mit quantitativen Auswertungsschritten eine triangulierende Funktion erfüllt. Die Repertory Grids werden softwaregestützt mit einer Clusteranalyse ausgewertet, um über die daraus resultierende Typen- bzw. Clusterbildung mehr über Übertragungsprozesse in Unternehmen und somit über die Rollengestaltung der Führungskraft zu erfahren (vgl. Kap. 6.3.4).

7) Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen

7.1) Herr A.

59 Jahre, Geschäftsführer in einem Bau- und Immobilienunternehmen, 25 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.1.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Bei Herrn A. werden insgesamt 15 relevante Textpassagen ausgewertet. Dadurch ergibt sich zunächst ein RKPI mit S-3(4) (3:6:3:2) und nach Addition der Potenziale ein RKPI mit

S-3(4) (3:6:5).

Insgesamt werden bei Herrn A. drei Passagen gewertet, in denen seine Bedeutung zur Gänze in Abhängigkeit von inneren und äußeren Anderen gebildet wird (S-3). So berichtet der Teilnehmer bei dem Stichwort „Überzeugungen“ davon, wie es für ihn ist, Entscheidungen in seiner Mitarbeitergruppe als Geschäftsführer zu treffen.

„Das ist das Allerwichtigste. Das Allerwichtigste für Führungskräfte überhaupt ist, ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern zu haben und alle auf einem Informationslevel zu haben. Und auch nicht gegen die Mitarbeiter zu entscheiden. Das geht gar nicht, gegen die Mitarbeiter zu entscheiden. Überhaupt nicht gegen irgendwas zu entscheiden, wenn man Erfolg haben will und darauf angewiesen ist, dass andere Menschen da auch mitwirken. Gegen die Mitwirkenden zu entscheiden, das ist immer schlimm.“ (IA, S-3, SW Überzeugungen, 02:41)³⁷

Herr A. spricht in der vorangestellten Passage über sein Verständnis und die Wichtigkeit konsensualer Entscheidungsprozesse und macht die Gunst seiner Mitarbeiterinnen von seinem Erfolg abhängig. So führt er aus, dass gegen die Mitarbeiter zu entscheiden „immer schlimm“ sei, was hierbei Schuldgefühle vermuten lässt, wenn sich Herr A. gegen die physisch anwesenden Anderen entscheidet. Gegen eine Bewegung Richtung

³⁷ IA = Interview Herr A., S-3 = Stufe 3, SW Überzeugungen = Stichwort Überzeugungen, 02:41 = Zeitpunkt der Aussage.

S-4 spricht hierbei auch, dass Herr A. keinerlei Unterscheidung zwischen sich und seinen Mitarbeiterinnen trifft. So auch wenn er von einem risikobehafteten Projekt erzählt, für das er vor einigen Jahren die Verantwortung übernehmen musste und diese dann zum Teil einem jüngeren Mitarbeiter übertragen hat. Dabei unterscheidet er nicht zwischen seinen und den Intentionen seines Mitarbeiters.

„Ich hatte damals einen jungen Mitarbeiter, der ungefähr in ihrem Alter war. Und ich habe zu ihm gesagt, du kümmerst dich um nichts anderes als hinter diesen Dingen her zu sein. Und wenn du in die USA fliegen musst. Ganz egal, was das kostet, du lässt nicht locker. Und vier Monate später hatten wir dann den Vertrag. Aber damals hatte ich noch bessere Nerven als heute. Heute würde ich das nicht mehr machen. Heute würde ich das sicher nicht mehr machen.“ (IA, S-3, SW Risiko, 20:06)

Herr A. spricht von seinen „Nerven“, obwohl die Verantwortung, wie bereits beschrieben, seinem Mitarbeiter übertragen wurde.

Obwohl Herr A. dazu tendiert, seine Bedeutungen auf S-3 zu bilden, zeigt sich der Schwerpunkt mit sechs Wertungen auf Stufe S-3(4). Im folgenden Beispiel klingen seine Erzählungen nach normierten Vorstellungen, wenn er schildert, dass lösungsorientierte Vorschläge von Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden müssen. Dennoch nimmt Herr A. davon auch Abstand, wenn konsensuale Entscheidungen nicht um jeden Preis notwendig sind. Dies zeigt sich insbesondere bei Mitarbeiterinnen, die in seiner Wahrnehmung nicht an konstruktiven Lösungen interessiert sind.

„Es hängt halt auch sehr von den Leuten ab, mit denen man darüber spricht. Wenn das ernsthafte Leute sind, die an der Lösung des Problems interessiert sind und nicht an einem Querschließen, da kann man schon mal sagen, komm lass die reden. Aber wenn das Leute sind, die ernsthaft an einer guten Lösung des Problems interessiert sind und die sitzen dann über dem Problem und schreiben dann nachts um 23 Uhr noch eine Mail, dann muss man das auch ernst nehmen. Dann sollte man das in einem Abwägungsprozess miteinbinden, weil, das sind ja Gedanken, die lösungsorientiert sind. Und das muss man dann eben gemeinsam evaluieren mit dem, der das geäußert hat, und sagen, pass mal auf danke und ja, das ist richtig.“ (IA, S-3(4), SW Überzeugungen, 14:04)

Die Bewegung Richtung S-4 wird ebenfalls deutlich, wenn Herr A. erneut über Entscheidungen spricht.

„(...) oder das Ganze ist noch nicht entscheidungsreif. Das kommt auch vor, dass das eine sehr, sehr gute Strategie sein kann, nicht Strategie, aber eine sehr, sehr gute Entscheidung sein kann in einer bestimmten Situation zu sagen, ich meine es so und er meint es so und wir finden keinen

Kompromiss. Dann ist die Sache vielleicht noch nicht entscheidungsreif. Müssen wir das dann heute entscheiden? Nein. Dann lass uns nächste Woche noch einmal treffen und wir sprechen dann noch einmal darüber.“ (IA, S-3(4), SW Überzeugungen, 15:02)

Im Gegensatz zu dem voranstehend zitierten Beispiel steht Herr A. hier im Konflikt. Die Vertagung einer wichtigen Entscheidung, für die im Moment keine Lösung gefunden werden kann, scheint vordergründig eine vernünftige Lösung zu sein. In der Gesamtschau kann indes von einem Konflikt ausgegangen werden, dem Herr A. zunächst aus dem Weg geht. Es handelt sich um einen Widerstreit, der sich innerlich bei ihm zwischen den internalisierten Anderen und seinem eigenen Wertsystem abspielt.

Ein weiterer Schritt Richtung S-4 zeigt sich bei insgesamt drei Wertungen, so auch als Herr A. davon spricht, dass für Erfolg nicht immer ein Konsens bei Entscheidungen erreicht werden muss. Im Unterschied zu den vorherigen Passagen hebt er hervor, dass er anderen Menschen bzw. Mitarbeiterinnen auch unterstellt, Erfolg haben zu wollen. Genau in diesem Satz zeigt sich eine Hinwendung Richtung S-4, die über S-3(4) hinausgeht. Herr A. kann in diesem Abschnitt seine internalisierten Normen zum Objekt der Reflektion machen. Dies ändert zwar nicht die Sichtweise von Herrn A., dass andere Menschen eine andere Sichtweise auf das Thema Erfolg einnehmen können, dennoch „unterstellt“ er und objektiviert damit seine Ansicht, was über S-3(4) hinausweist.

„Nicht Konsens um jeden Preis. Wie gesagt, wir wollen ja alle den Erfolg von irgendetwas, ja. Das unterstelle ich jedenfalls. Also man arbeitet an irgendetwas und möchte den Erfolg.“ (IA, S-3/4, SW Erfolg, 37:34)

Zwei weitere Textpassagen werden mit S-4/3 kodiert. In einer der beiden Passagen spricht Herr A. über Erfolg und was Erfolg für ihn persönlich bedeutet.

„Erfolg ist ja immer, also sagen wir mal so, es gibt zwei verschiedene Dinge, die aus meiner Sicht eine Rolle spielen. Das eine ist eine Sachebene und das andere ist eine emotionale Ebene, ja. Es gibt viele Dinge, über die freuen sich Menschen, wo ich persönlich meine, das ist eigentlich selbstverständlich. Ich halte Erfolg in dem Kontext für selbstverständlich. Richtig freuen tue ich mich selten. Ich ärger mich auch selten über Misserfolge, weil ich weiß, dass das einfach so ist. (...)“ (IA, S-4/3, SW Erfolg, 27:59)

Zunächst klingen die Aussagen von Herrn A. in dieser Passage nach normierten Vorstellungen. Bei genauerer Betrachtung gibt Herr A. jedoch zu verstehen, dass sich seine Definition von Erfolg und Misserfolg aus Erfahrungswerten speist, die gewisse emotio-

nale Entwicklungsschritte bei ihm in Gang gesetzt haben und somit aus seinem eigenen Wertesystem stammen. Die Entscheidung für die Kodierung nach S-4/3 (statt S-3/4) wird getroffen, da sich Herr A. in dieser Passage auf seine eigenen Werte verlässt.

7.1.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Herr A., ein zum Zeitpunkt des Interviews 59-jähriger, gut gekleideter Geschäftsführer einer Bau- und Immobilienfirma, inszeniert sich zu Beginn des Gesprächs als phallischpotenter Mann, indem er mir immer wieder zu verstehen gibt, dass er sich in seinem Beruf durchsetzen kann und muss (H-1). Dies zeigt sich in seinen Aussagen, wenn er von Bauprojekten spricht, an die sich bisher noch keiner gewagt hat und er die großen „Dinger“ mit der „aller, aller, allerersten Garnitur“ von Investoren in Deutschland gemacht hat (H-2). Während sich Herr A. in seinen Schilderungen zu Beginn als groß und mächtig darstellt, erlebe ich mich in meinem Gegenübertragungserleben als klein, unbedeutend und ich habe Mühe, ihm in seinen Ausführungen zu folgen. Im Sinne einer Gegenübertragungsinszenierung zweiter Ordnung zeigt sich dies dann auch in der Supervision, in welcher es zunächst um die Frage der nötigen Kompetenz für die Auswertung der Textpassagen geht. Es kann daher angenommen werden, dass sich Konflikte bei Herrn A. um die Regulation von narzisstischen Affekten drehen dürften (H-3). Herr A. spricht mit mir in Geheimnissen, wenn er von Bauprojekten erzählt, die ihn viel Nerven gekostet haben und die rechtlich nur in einer Grauzone realisiert werden konnten. Die Ausführungen von Herrn A. bleiben hierbei vage – aufgrund der Brisanz des Themas verständlich. Dennoch bietet er mir hiermit auch seine Not an, wenn er mir zu verstehen gibt, dass es in seiner Funktion und dieser Branche keine andere Möglichkeit gibt, als phallische Potenz walten zu lassen, um mit den „Großen“ mithalten zu können, da Projekte ansonsten „implodieren“ würden (H-4). Schnell moduliert Herr A. dann jedoch seine Stimme, die ihm eine gewisse Besorgnis und auch Sympathie verleiht, da in seinen Aussagen Schuldgefühle spürbar werden, wenn er Konflikten und Risiken phallisch begegnet. Dahinter dürfte sich auch eine Angst verbergen, den Konflikten nicht gewachsen zu sein und klein und lächerlich gemacht zu werden. Dies inszeniert sich ebenfalls in der Supervision, in der wir die mächtige Sprache von Herrn A. als unauthentisch erleben (H-5). Im weiteren Verlauf berichtet Herr A. über eine Konfliktsituation mit einem Mitarbeiter auf einer Baustelle, der sich einer Risikosituation aussetzte,

um die dafür notwendigen und aufwendigeren Arbeitsschritte zu umgehen. So berichtet Herr A. brüskiert, dass er mit diesem Mitarbeiter hart ins Gericht gegangen sei, um diesen vor einem Arbeitsunfall zu bewahren. Als Vorgesetzter und Leiter der Unternehmung habe er ein „Verantwortungsgefühl für diesen Mann“ und deshalb sei es auch in Ordnung, an dieser Stelle Strenge walten zu lassen. Konkret ging es hierbei um eine undichte Wasserleitung, die bei unsachgemäßer Handhabung die Halle überflutet hätte und bei dem Mitarbeiter zu einer Verletzung hätte führen können. Zwar bietet mir Herr A. hierbei das Verantwortungsgefühl für seinen Mitarbeiter an (H-6), ich vermute jedoch auch, dass er – wenn die Halle überflutet wird – primär um sein Projekt und nicht um seinen Mitarbeiter besorgt ist (H-7). Denkbar wäre jedoch auch, das Wasser symbolisch für das Unbewusste und die Gefühle zu betrachten, von denen er überschwemmt werden könnte. Es geht hierbei um die Kernsanierung seiner Halle, die psychisch auch für seinen Innenraum stehen könnte. So scheint es für ihn nicht ungefährlich zu sein, zumindest in der Arbeit Gefühle der Ohnmacht und Kleinheit zuzulassen (H-8). Stattdessen dürften Affekte und Gefühle durch Rationalisierungen abgewehrt werden (H-9). Konträr dazu fühle ich mich im Kontakt zu Herrn A. auch sehr verbunden, erlebe ihn väterlich im Umgang mit mir, sodass in mir der Eindruck entsteht, er sehnt sich auch als väterlicher Geschäftsführer nach vertrauten Kontakten, die jedoch in Konfliktsituationen durch ein strenges Über-Ich in Schach gehalten werden (H-10).

Bezüglich der riskanten Bauprojekte berichtet er mir von einem Bauvorhaben, für das er einen seiner „jungen Mitarbeiter“ in die Hauptverantwortung gezogen habe. Ich fühle mich bei seinen Äußerungen direkt angesprochen, so als sei ich der junge Mitarbeiter, der in die Verantwortung gezogen wird, um ihm die Haut zu retten. Konkret ging es hierbei um Verträge, die noch abgeschlossen werden mussten und der erwähnte junge Mitarbeiter sei für die restlichen Vertragsabschlüsse verantwortlich gewesen. Ansonsten wäre das ganze Projekt zusammengefallen und hätte Herrn A. vermutlich seinen Job gekostet. Paradoxerweise schmückt er sich dann im Gespräch mit den Lorbeeren des jungen Mitarbeiters, dem es gelang, die restlichen Verträge dingfest zu machen. Hierbei kann wieder davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter die Potenz von Herrn A. sicherte und er dies unter seinem Erfolg verbuchte (H-11). Denkbar wäre hierbei aber auch, dass mir Herr A. in der Übertragung unbewusst zu verstehen gibt, dass auch ich als junger Psychologe ein kompetenteres Interview machen sollte, ich jedoch über weite Strecken Mühe habe, ihm zu folgen (H-12). So erzählt mir Herr A. in der dritten und letzten Konfliktsituation, in welcher es um berufliche Entscheidungsprozesse in der

Gruppe geht, dass er zwar an konsensualen Entscheidungen interessiert sei, seine Geduld bezüglich dieser Prozesse jedoch irgendwann erschöpft und er dann derjenige sei, der die Entscheidung treffe. So berichtet er auch von einem Beispiel mit einem Mitarbeiter, mit dem er damals über drei Stunden diskutiert habe und den er heute aus diesem Grund kurzerhand rausschmeißen würde. Seine Erinnerung an die damalige Situation kann vermutlich auch als unbewusste Inszenierung seines Ärgers gegen mich verstanden werden, da ich mit meinen Fragen oft hinterherhinke, wenig von seinen arbeitsspezifischen Ausführungen verstehe und meine Unsicherheit mich zu immer neuen und teils belanglosen Fragen verleitet (H-13).

Betrachtet man die obigen Ausführungen unter dem Aspekt metahypothetischer Überlegungen, so kann für Herrn A. eine Konfliktantinomie postuliert werden, die sich phänomenologisch und als unbewusste Inszenierung in den Polen „groß und mächtig“ vs. „klein und schwächig“ zeigt. Dies drückt sich durch die Hypothesen H-1, H-2, H-3, H-4, H-5, H-6, H-7, H-9 und H-11 aus, die als gesichert angenommen werden. Herr A. präsentiert sich im Gespräch mit mir als phallisch und mächtig, um hierbei Gefühle der Ohnmacht und Kleinheit in Schach zu halten. Vor allem auch dann, wenn es um Abhängigkeiten von Geldgebern für potenzielle Arbeitsaufträge geht. Dies inszeniert er im Kontakt mit mir, in der Supervision und es zeigt sich eben auch in den manifesten Konflikten mit seinen Mitarbeiterinnen. Die Konfliktdynamik mit den „Großen“ wird verschoben und seine Mitarbeiterinnen klein und schwächig gehalten. In solchen Konfliktsituationen neigt Herr A. zu Rationalisierungen, wenn Arbeitsprozesse genau nach Vorschrift ausgeführt werden müssen, um Gefahren abzuwehren. Deutlich zeigt sich die Schuld, in der Herr A. die Aggression gegen sich selbst richtet, wenn Projekte im halblegalen Bereich auch „Opfer“ erfordern. Die übrigen Hypothesen (H-8, H-10, H-12, H-13) werden in abgeschwächter Form beibehalten. Die Vermutung, dass mir Herr A. durch die Symbolik der überschwemmten Halle unbewusst seine Ängste vor Ohnmacht und Kleinheit vermittelt, liegt zwar nahe, dennoch entfernt sich meine Vermutung hier von meinem bildhaften, körperlichen und/oder emotionalen Gegenübertragungserleben, sodass die Ausführungen hierzu zu theoretisch bleiben und noch weiter überprüft werden müssten. Bezüglich H-12 und H-13, die ebenso wenig Resonanz in mir zum Vorschein bringen und daher eher intellektualisiert scheinen, wäre es überdies möglich, dass Herr A. und ich unbewusst kollidieren, meine narzisstischen Vulnerabilitäten, die hierbei um das Thema eines kompetenten und phallisch-potenten Interviewers kreisen,

berührt werden und ich dabei intellektualisiert meine eigenen Gefühle von Ohnmacht und Kleinheit abwehre. H-12 und H-13 müssten auch im Verlauf einer weiterfolgenden Beratung überprüft werden.

7.1.3) Auswertung der Repertory Grids

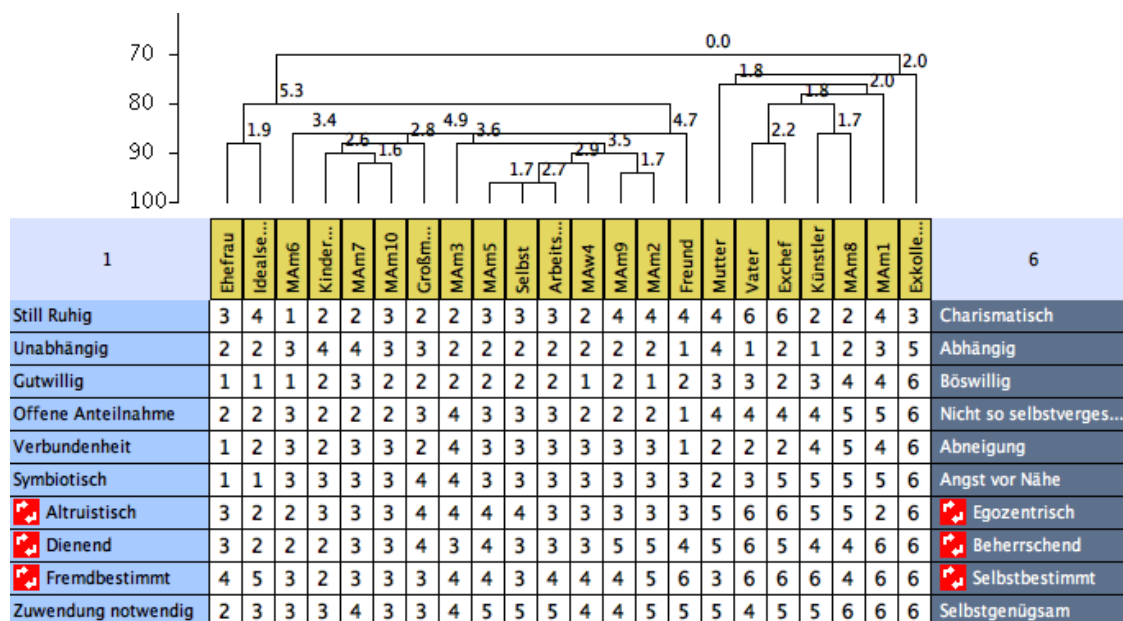


Abb. 4: Dendrogramm Herr A. Mittlere Zentralität = 73 (Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeits selbst, Ideale... = Idealselbst, Kinder... = Kindernädchen, Exkoll... = Exkollege, Großm... = Großmutter)

Wie in der oberen Abbildung ersichtlich, können bei Herrn A. insgesamt zwei Clusterhierarchien für die Interpretation bzw. zum Verständnis der Übertragung herangezogen werden. Der erste Clusterverbund bezieht sich auf die Beziehungsgestaltung zu zwei Mitarbeitern (MAm7, MAm10), die ähnlich wie die Großmutter und das Kindernädchen des Untersuchungsteilnehmers erlebt werden. Obwohl das erste Cluster mit den beiden Mitarbeitern für die Fragestellung irrelevant und auch mit einem Z-Wert von 1,6 nicht aussagekräftig genug ist, kann dennoch daraus geschlossen werden, dass das Kindernädchen und die Großmutter einen Einfluss auf das Erleben und die Wahrnehmung dieser beiden Mitarbeiter ausüben. So zeigt die Ähnlichkeitsmatrix der Elemente für MAm7 und MAm10 je einen Wert von 90 in Bezug auf die Konstruktionen des Kindernädchens. Alle drei Personen werden von Herrn A. als offen teilnehmend, eher symbiotisch und mit Hang zum Altruismus konstruiert. Werden die Beziehungen je-

weils dyadisch betrachtet (Kindermädchen, MAm7/Kindermädchen, MAm10), so erlebt Herr A. das Kindermädchen und MAm7 als still und ruhig, unabhängig, offen teilnehmend und mit Tendenzen zu symbiotischem und altruistischem Verhalten. Das Kindermädchen und MAm10 werden als gutwillig, offen teilnehmend und als eher symbiotisch und altruistisch erlebt. Es kann dementsprechend angenommen werden, dass Übertragungsprozesse im Erleben und Verhalten diesen beiden Mitarbeitern gegenüber eine wesentliche Rolle spielen. Die Übertragung muss auch mit den Beziehungserfahrungen der Großmutter in Verbindung gebracht werden. So zeigen sich gleichfalls Ähnlichkeiten im dritten Cluster mit einem Ähnlichkeitswert von 86 zwischen Kindermädchen und Großmutter. Herr A. erlebt beide Personen als still, ruhig und gutwillig, aber auch als Menschen, die im Erleben von Herrn A. immer mal wieder Zuwendung nötig haben. Insgesamt werden von dem Untersuchungsteilnehmer bei beiden Bezugspersonen Ähnlichkeiten hergestellt, die vorwiegend mit positiven Eigenschaften besetzt sind und – wie bereits beschrieben – mit einem Hang zur Zuneigung erlebt werden.

Im zweiten Clusterverbund (Selbst, Arbeitsselbst, MAw4) konstruiert Herr A. sein privates und sein berufliches Selbst annähernd identisch. Dies zeigt sich ferner in der Ähnlichkeitsmatrix mit einem Wert von 96 und weist darauf hin, dass sich die Arbeitsrolle kaum von der privaten Person unterscheidet. So haben seine charakterlichen Eigenschaften als Privatperson großen Einfluss auf seine Rolle als Führungskraft. Herr A. erlebt sich privat wie beruflich als eher still und ruhig, unabhängig, gutwillig, teilweise verbunden, mit einem Hang zu symbiotischen Beziehungen und eher dienend sowie selbstgenügsam. Auffallend hierbei ist, dass sich Herr A. in beiden Kontexten selbstgenügsam erlebt, wohingegen Kindermädchen und Großmutter – und in weiterer Folge auch MAm7 und MAm10 – als Personen konstruiert werden, die umsorgt werden müssen. Ungeachtet der großen Ähnlichkeit zwischen Selbst und Arbeitsselbst weist insbesondere das Arbeitsselbst von Herrn A. hohe Ähnlichkeit (92) mit einer weiblichen Mitarbeiterin (MAw4) auf. Dies zeigt sich vornehmlich darin, dass Herr A. seine Mitarbeiterin als unabhängig, mit einem Hang zur Verbundenheit und symbiotischem, altruistischem und dienendem Verhalten erlebt. Beide zeigen sich auch eher selbst- denn fremdbestimmt.

Die große Ähnlichkeit zwischen Selbst und Arbeitsselbst muss mit der Höhe des mittleren Zentralitätswerts (73) in Verbindung gebracht werden. Bei einer Bandbreite von 50-85 zeigt sich dieser im oberen Bereich, d. h., die Personen aus Privat- und Arbeitsgrid werden generell wenig unterschiedlich und differenziert beurteilt. Für die weitere Bera-

tung sollte infolgedessen auch der Frage nachgegangen werden, warum Herr A. privates und berufliches Selbst kaum voneinander trennt und demzufolge die Beziehung zu seinen Mitarbeiterinnen als wenig unterschieden zu seinen privaten Bezugspersonen erlebt. Zusammenfassend kann also Folgendes festgehalten werden: Die wenig differenzierten Grids zeigen sich in der obigen Dendogrammdarstellung vornehmlich in der Beziehung zu MAm7, MAm10 und MAw4. Es muss davon ausgegangen werden, dass das Kindermädchen und die Großmutter einen großen Einfluss auf die Strukturbildung von Herrn A. gehabt haben und sich dies im unternehmerischen Kontext in der Beziehung – und somit in der Übertragung – zu MAm7 und MAm10 zeigt. Die fehlende Unterscheidung zwischen privatem Selbst sowie beruflicher Persona und der mittlere Zentralitätswert lassen darauf schließen, dass der organisationale Anteil an der Ausgestaltung der Rolle gering ist. Die fehlende Unterscheidung zwischen Selbst und Arbeitsselbst zeigt sich wiederum in der Beziehung zu MAw4, in der sich Herr A. privat wie beruflich als ähnlich zu seiner Mitarbeiterin erlebt.

7.1.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der sozial-emotionale Entwicklungsschwerpunkt von Herrn A. liegt zum Zeitpunkt der Untersuchung auf Stufe S-3(4) mit einem RKPI von S-3(4) (3:6:5). Somit bildet Herr A. zu großen Teilen seine Bedeutungen nach den im Unternehmen vorherrschenden Normen und Ansichten und diese werden zugleich durch seine Innenwelt repräsentiert. In kritischen Situationen trifft Herr A. teilweise Entscheidungen nach diesen Normen, indem er sich an den Erwartungen seiner Mitarbeiterinnen orientiert. Dennoch entfernt sich Herr A. schwerpunktmäßig von diesen Vorstellungen, insbesondere dann, wenn sich die Erwartungshaltungen seinen Mitarbeiterinnen gegenüber nicht mit den seinen decken und deshalb nicht durch Konsens in Einklang gebracht werden können. In vielen Fällen tendiert Herr A. dazu, Entscheidungen oder Handlungen aufzuschieben oder sich erneut an den Erwartungshaltungen seiner Mitarbeiterinnen bzw. des Unternehmens zu orientieren. Deshalb zeigt sich bei ihm auch ein Entwicklungsschwerpunkt auf S-3(4). Unter günstigen Bedingungen kann sich Herr A. innerlich und äußerlich von diesen Erwartungshaltungen entfernen, um sein eigenes Wertesystem zu entwickeln bzw. Entscheidungen nach bereits etablierten Wertmaßstäben zu treffen.

Die tiefenhermeneutische Analyse zeigt bei Herrn A. in Belastungssituationen eine Konfliktantinomie, die zwischen den Polen „groß und mächtig“ vs. „klein und schwächlich“ angesiedelt werden kann. In Krisensituationen überwiegt bei Herrn A. der mächtige Pol, der durch Rationalisierungen und Verschiebungen aufrechterhalten wird, um wiederum unbewusste Kleinheits- und Ohnmachtsgefühle in Schach halten zu können. In diesem Sinne muss danach gefragt werden, inwieweit diese Mechanismen Herrn A. helfen, im unternehmerischen Kontext zu „überleben“ und daher zumindest beruflich eine adaptive Funktion besitzen. Die andere Seite zeigt sich bei ihm in Schuldgefühlen, durch welche die Aggression gegen das Selbst gerichtet wird, wenn halblegale Projekte auch „Opfer“ erfordern.

Betrachtet man die aktuelle Entwicklungsstufe als Metaposition, so kann davon ausgegangen werden, dass der oben beschriebene Konflikt Herrn A. daran hindert, in der weiteren Entwicklung Richtung S-4 voranzuschreiten. So dürfte die Ausrichtung an der inneren und äußeren Norm – die sich auch an den Erwartungshaltungen der Mitarbeiterinnen orientiert – Kleinheits- und Ohnmachtsgefühle abwehren. In diesem Zusammenhang würden Entscheidungen, die dem eigenen Wertesystem entsprechen, Herrn A. in Kontakt mit diesen unangenehmen Affekten und Gefühlen bringen.

Die organisationalen Strukturen haben weniger Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Herrn A. in seiner Rolle. Dies zeigt sich global im mittleren Zentralitätswert, der mit einem Wert von 73 auf eine eher undifferenzierte Sicht von Privatpersonen und Mitarbeiterinnen hinweist, also auf viele Übertragungsprozesse schließen lässt. Im Dendrogramm der Clusteranalyse zeigt sich dies speziell in zwei Clusterverbänden. Im ersten Verbund wird ersichtlich, dass die Großmutter und das Kindermädchen einen erheblichen Anteil auf zwei männliche Mitarbeiter (MAm7, MAm10) ausüben. Die hohe Ähnlichkeit zwischen privatem Selbst und beruflicher Persona im zweiten Clusterverbund muss hierbei auch mit dem mittleren Zentralitätswert in Zusammenhang gebracht werden. Beide Werte weisen darauf hin, dass der organisationale Anteil an der Gestaltung der Rolle eher gering ist.

Eine psychodynamisch-behaviorale Beratung hat nun die Aufgabe, Herrn A. dabei zu unterstützen, seinen Schwerpunkt in Klarheitssituationen auf S-3/4 auszubilden. Dies würde bedeuten, dass er sich mehr von den inneren und äußeren Erwartungshaltungen distanzieren und sein eigenes Wertesystem weiter entwickeln kann. Der Fokus wird hierbei auf dem Konfliktpol liegen, der phänomenologisch als „klein und schwächlich“ bezeichnet wird. Im Rahmen des ADVM bedeutet dies, dass das Arbeitsbündnis durch

Interventionen zunächst gefestigt wird, welche den entgegengesetzten Konfliktpol (groß und mächtig) von Herrn A. stärken. Dies soll dem Teilnehmer in weiterer Folge ermöglichen, seine Abwehr schrittweise zu lockern, um sich dem „kleinen und schwächtigen“ Pol annähern zu können. Um Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion dieses Pols zu unterstützen, können begleitend Rollenspiele eingesetzt werden (vgl. Hautzinger, 2015), die Ohnmachts- und Hilflosigkeitsgefühle erträglicher machen sollen, damit diese wiederum besser bearbeitet werden können. Damit Rollenspiele nicht zu einer therapeutischen Missallianz führen, müssen AB und ÜB soweit differenziert sein, dass ein Agieren auf beiden Seiten vermieden wird. Durch die Rollenspiele sollten also Ohnmachtsgefühle nicht abgewehrt werden müssen, weil sich die Beraterin z. B. mit diesen Gefühlen in der Gegenübertragung zu sehr identifiziert und diese dann durch eine Technik agiert. Auf inhaltlicher Ebene wird es wichtig sein, Übertragungsprozesse im Unternehmen bewusst zu machen, damit der organisationale Anteil an der Rolle mehr Raum einnehmen kann. Bei Herrn A. sollten dies vorwiegend das Kindemädchen und die Großmutter sein, die einen wesentlichen Einfluss auf MAm7 und MAm10 ausüben.

7.2) Herr B.

55 Jahre, Jurist, Prüfungsgebietsleiter, 15 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.2.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Bei Herrn B. werden 13 relevante Textpassagen ausgewertet. Dadurch resultiert ein RKPI mit

S-3/4 (4:6:3).

Bei dem Teilnehmer werden vier Textpassagen mit 3(4) kodiert, d. h. Bedeutungen und Ansichten werden in diesen Passagen primär durch die „Brille“ einer zwischenmenschlichen Perspektive gebildet. Diese lässt aber dennoch durchblicken, dass er sich auf die Reise nach S-4 begeben hat. Bei dem Stichwort „Ohnmacht/Frustration“ spricht Herr B. von seinem Umgang mit belastenden Situationen in der Arbeit.

„Also ich habe schon manchmal das Gefühl, ich mache das gerne anschaulich durch ein bisschen Übertreibung, also ich könnte mir schon vorstellen, dass man sagt, nach dem Motto, oder Verständnis entwickeln könnte für Leute, die sagen, das geht gar nicht und die dann möglicherweise einen Molotowcocktail schmeißen, etwas überzogen formuliert. Also das passiert mir auch, ja. Und das ist aber vollkommen okay. Das ist wahrscheinlich die Art und Weise, wie ich versuche, das irgendwie zu verarbeiten oder damit umzugehen. Aber es führt jetzt nicht dazu, dass ich, ich sage jetzt mal, irgendwie nachlässiger werde oder per se vom Arbeitsansatz her sage: „Es macht sowieso alles keinen Sinn.“ (...) (IB, S-3(4), SW Ohnmacht/Frustration, 27:17)

Der Teilnehmer sympathisiert im oberen Abschnitt mit Leuten bzw. Mitarbeiterinnen, die bei Frustrationen zu radikalen Mitteln greifen. Herr B. weist zwar auf die ausufernde Schilderung hin, dennoch gibt er mir dadurch etwas von seiner Wut zu verstehen, zu der er vermutlich immer wieder eine kritische Distanz herstellen muss, um weiterhin ein produktives Mitglied im Unternehmen sein zu können. So können die „Leute“ auch als internalisierte Andere verstanden werden, denen er innerlich kritisch gegenüberzutreten muss. Die differenzierte Sicht auf sein eigenes Erleben ermöglicht es ihm dabei, eine auf Zwischenmenschlichkeit bezogene Position einzunehmen und zugleich seine S-3-Ansichten in ersten Ansätzen kritisch zu hinterfragen. Ähnlich verhält es sich in anderen mit S-3(4) kodierten Abschnitten:

„Also man sollte schon immer gucken, dass man auf einer Sachebene bleibt. Manchmal hat man das Problem, dass man natürlich automatisch, ich sage jetzt einmal irgendwie auf der Personalebene ankommt bei dem Anderen und der das möglicherweise als persönlichen Affront gegen sich versteht. Das ist, glaube ich, auch die Kunst, jedenfalls bei uns, in der Kommunikation.“ (IB, S-3(4), SW Ohnmacht/Frustration, 31:14)

Der Entwicklungsschwerpunkt des Teilnehmers liegt bei S-3/4, mit insgesamt sechs Wertungen. Dies bedeutet, dass sich Herr B. eindeutig von physischen und internalisierten Anderen abgrenzt bzw. seine Bedeutungen Richtung S-4 bildet, im Konfliktfall jedoch Gruppennormen die Entscheidungshoheit haben. So auch im folgenden Abschnitt:

„Ich denke, das ist jedenfalls meine Beobachtung an vielen Menschen, dass viele quasi immer so einen kleinen Menschen neben sich stehen haben und sich dann immer beobachten, ob sie die Rolle adäquat wahrnehmen. Und das, so habe ich jedenfalls die Erfahrung gemacht, ist anstrengend, extrem anstrengend, weil sie ja schwer aus ihrer eigenen Person rauskommen. Da ist es schon gut, wenn man versucht eine Distanz zu sich selber in irgendeiner Weise zu haben, dass man relativ selbstkritisch mit sich umgeht und sagt: „Was hätte besser sein können?“ Nur dann sind sie natürlich, ich sage jetzt mal, ich will nicht sagen gefangen, aber den Blick über den Tellerrand hinaus können sie in der Regel ja nicht alleine tätigen. Da brauchen sie im Prinzip einen freundschaftlich

verbundenen Kollegen oder einen Mitarbeiter, der einem offen sagt: „Das ist gut gelaufen. Das ist weniger gut gelaufen“. Einfach diese sogenannte Rückkoppelungsebene, Feedback. (...).“ (IB, S-3/4, SW Kontrolle, 04:37)

Herr B. berichtet in der oberen Passage von den Anstrengungen, die ihm seine Rolle im Unternehmen abverlangt. Wenn er davon erzählt, dass er andere Menschen mit den „kleinen Menschen“ beobachtet, so kann auch davon ausgegangen werden, dass er seinen kleinen Menschen (internalisierten Anderen) kritisch beobachtet, sich von diesem distanziert und auf sein Selbst zurückgeworfen wird. In entscheidenden Momenten fällt es Herrn B. dann jedoch schwer, sein unabhängiges Wertesystem weiterhin zu verfolgen. Er bewegt sich wieder in Richtung S-3 und bittet befreundete Kollegen oder Mitarbeiter um Feedback. Dies zeigt sich ebenfalls in der nächsten Sequenz, in der Herr B. schildert, wie er sich über etablierte Standards im Unternehmen hinwegsetzt. Auch in dieser Sequenz verfolgt Herr B. zunächst seine Werte, holt sich aber dann in letzter Konsequenz wieder Zuspruch von Arbeitskolleginnen, um sein Vorhaben umzusetzen.

„(...) Und dann geht es darum zu sagen: „Die Abweichung vom Plan, das ist für mich ein wichtiges Thema“. Dass man sagt, nach dem Motto, man setzt sich dann im Prinzip über die, bei uns jedenfalls im Haus, relativ strikte Art und Weise, die Dinge dann einfach zu administrieren, die Pläne abzuarbeiten, dann schon mal hinweg und sagt, nach dem Motto, man schaut dann bei anderen Kollegen, gibt es da nicht Berührungspunkte. Kann man sich nicht miteinander vernetzen, einfach um auch Ergebnisse zu erzielen, die etwas über den eigenen Aufgabenbereich hinausgehen. Und das ist natürlich risikobehaftet weil sie mehrere Schnittstellen dann wieder haben. (...).“ (IB, S-3/4, SW Risiko, 41:48)

Unter günstigen Bedingungen bewegt sich Herr B. weiter Richtung S-4, sodass insgesamt drei Textpassagen mit S-4/3 kodiert werden. So auch im folgenden Beispiel.

„(...) aber ich versuche dann etwas, vielleicht kann man da ja schon einen Missionsgedanken dann nahelegen, ich versuche zu überzeugen, nach dem Motto, dass es für alle einen größeren Vorteil hätte oder auch für die anderen Verantwortlichen, man das Thema etwas breiter setzt, ja? Ist eigentlich nur der Versuch, über den eigenen Zuständigkeitsbereich Themen zu transportieren. Mehr ist es nicht, ja? Und das hat das Risiko der Ablehnung oder selbst, wenn man das gemeinsam dann anfängt, die Abstimmung, nach dem Motto, einfach der zeitliche Verlauf. Sie haben dann halt viele Dinge, die sie dann nicht mehr unmittelbar, sage ich jetzt einmal, bestimmen können.“ (IB, S-4/3, SW Risiko, 46:38)

Im Gegensatz zu den Kodierungen mit S-3/4 entscheidet sich der Teilnehmer hier für Richtung S-4. Im obigen Absatz berichtet er davon, dass er sich ungeachtet der potenzi-

ellen Ablehnung durch die Gruppe dennoch für sein Wertesystem entscheidet. Herr B. gibt aber auch zu verstehen, dass die fehlende Zustimmung der Gruppe für ihn ebenfalls Kontrollverlust bedeutet.

7.2.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Herr B. empfängt mich mit Kaffee, Orangensaft und Keksen und bietet mir an, mich nach dem Interview zurück zum Bahnhof zu bringen. Ich fühle mich zunächst durch seine Aufmerksamkeit fürsorglich behandelt. Abseits dieser Fürsorge erlebe ich mich im Kontakt mit ihm jedoch sonderbar aggressiv, als wenn ich jeden Moment attackiert werden könnte und mich energisch verteidigen müsste, und in meinem Auftreten als Mann eingeschüchtert. Erst auf den zweiten Blick nehme ich die Fehlbildungen an der Hand von Herrn B. wahr und ich blicke während des Interviews des Öfteren unbedacht darauf. Herr B. erzählt mir, dass die Fehlbildungen an seiner Hand auf Schädigungen des Arzneistoffs Thalidomid (Contergan) zurückzuführen seien und bereits von Geburt an bestünden. Seine erste von ihm geschilderte Krisensituation handelt dann von seinen Erlebnissen mit anderen Menschen, die heimlich aus dem Augenwinkel auf seine Hand schauen würden. Herr B. dürfte mir damit höflich zu verstehen gegeben haben, dass er es wohl bemerkt hat, dass ich auf seine Hand schaue und er diese Art von Erfahrungen oft macht (H-1). Seine Erfahrungen mit der Schädigung durch Thalidomid und das damit einhergehende Gefühl, außerhalb der Norm zu stehen, dürften sich bei ihm in kumulativen Traumatisierungen niedergeschlagen haben. Meine spürbare Aggression und das unbestimmte Gefühl angegriffen zu werden, können mit Verfolgungsängsten von Herrn B. in Zusammenhang gebracht werden. Dies zeigt sich als Inszenierung in der Supervision, bei der die Supervisorin eine fürsorgliche Haltung gegenüber Herrn B. einnimmt und ich mich als Verfolger fühle (H-2). Herr B. dürfte im Laufe seines Lebens mit heftigen Affekten bezüglich seiner Erkrankung zu kämpfen gehabt haben. Dies zeigt sich besonders eindrücklich, als er mir berichtet, dass ihm als einziger Ausweg im Umgang mit der Erkrankung die Ablehnung seines Körpers oder, „wenn es gar nicht mehr auszuhalten war“, Suizid als Lösung erschien (H-3). Er vermittelt mir jedoch auch seine kompetente Seite, wenn er schildert, dass es zwischen diesen beiden Extremformen „viele andere Dinge gibt“, die ihn heute zu einem erfolgreichen Juristen und stolzen Familienvater machen würden. Wenn mir Herr B. berichtet, dass „er immer schon

etwas mehr tun musste als andere Menschen“, dann dürfte er sich hiermit auch auf die „vielen anderen Dinge“ beziehen, die er zusätzlich leisten musste, um sich anerkannt zu fühlen und anerkannt zu werden (H-4). Beim Bericht einer weiteren Konfliktsituation schildert mir Herr B. ein Erlebnis aus der Vergangenheit, bei dem er sich in seinem damaligen Unternehmen mit „normierten“ Unternehmensberatern auseinandersetzen musste, die damals „kohortenweise“ in Organisationen eingelaufen seien. Diese international renommierten Berater hätten ein elitäres Image gepflegt, was ebenfalls in ihrer „Äußerlichkeit“ zur Schau getragen worden sei. Konkret berichtet er hierbei von der körperlichen Erscheinung der Unternehmensberater, die als junge, große und schlanke Menschen allesamt einen „normierten“ Eindruck hinterließen, während er und seine Kolleginnen als große, kleine, füllige und schlanke Menschen dem Durchschnitt entsprechen hätten. Herr B. spricht in diesem Zusammenhang an, dass die Berater ihm und seinen Kolleginnen gegenüber „überlegen“ aufgetreten wären. Ungeachtet dieser Überlegenheit hätten er und seine Kolleginnen gleichwohl ähnliche Ergebnisse wie die Unternehmensberater erzielt. In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, dass mir Herr B. zu verstehen gibt, dass er mich als jungen, größeren und schlanken Interviewpartner wahrnimmt, der ihm aufgrund der körperlichen Erscheinung zunächst überlegen scheint, er sich aufgrund seiner Intelligenz und Erfahrung aber gut als Sparringspartner behaupten kann (H-5). Die körperliche Normierung der Unternehmensberater bringt Herr B. mit einer faschistischen Ideologie in Verbindung und spricht etwas zögerlich darüber, dass ihn diese Normierung auch an einen „Ariernachweis“ erinnern würde. Erstaunlicherweise findet die faschistische Analogie, noch bevor diese im Tonbandmitschnitt zur Sprache kommt, auch in der Supervision Eingang. Konkret geht es hierbei um den Vergleich mit der Verfolgung der Juden durch die Nazis während des Zweiten Weltkriegs und den heftigen Affekten bei Herrn B., die aufgrund von Erlebnissen im Zusammenhang mit der körperlichen Fehlbildung durch sein soziales Umfeld ausgelöst wurden/werden. Der in der Supervision aufkommende, zunächst erschreckende Vergleich muss bei Herrn B. mit archaischen Gefühlen und Affekten in Verbindung gebracht werden, die prototypisch durch die „normierten“ Unternehmensberater ausgelöst wurden (H-6). In diesem Zusammenhang ist denkbar, dass mich Herr B. zunächst als normierten Unternehmensberater erlebte, gegen den er sich zur Wehr setzen musste (H-7). In der dritten berichteten Konfliktsituation erzählt mir Herr B. von den Begrenzungen und den damit einhergehenden Frustrationen, die seine Arbeit mit sich bringen würde, wenn ihm als Juristen in seinem arbeitsspezifischen Kontext im Finanzcontrol-

ling von bestimmten Stellen keine Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Deshalb müsse er die geprüften Stellen mit angefertigten Prüfberichten bzw. mit Sachargumenten überzeugen. Dies fordere seine Frustrationstoleranz heraus. Er sei sich jedoch der Begrenzungen seiner Sachargumente bewusst und dies seien die Rahmenbedingungen, unter denen er eben arbeiten müsse. Seiner Meinung nach gebe es kaum ein Berufsfeld, in dem das nicht so sei. Hier zieht Herr B. den Vergleich zum Beruf des Arzts, der zwar die richtige Diagnose und Indikation gestellt hat, durch die Heilungsmöglichkeiten der Schulmedizin allerdings Begrenzungen in der Behandlung körperlicher Erkrankungen erfährt. Hierbei wäre zu überlegen, inwieweit Ärzte bzw. ärztliche Behandlungen im Rahmen der körperlichen Beeinträchtigung von Herrn B. eine Rolle gespielt haben und inwieweit er diese als zwar menschlich hilfreich, die schulmedizinischen Möglichkeiten bezüglich der Thalidomid-Folgen jedoch als begrenzend und frustrierend erlebt hat. Obwohl die diesbezüglichen biografischen Aspekte von Herrn E. im Interview keinen Platz finden, erlebe ich die Figur des Arzts in der Schilderungen als hilfreich, sodass ich von guten Erfahrungen mit einem Arzt bzw. Ärzten ausgehe, mit denen er sich in frustrierenden Situationen hilfreich identifizieren kann (H-8). Herr B. gibt mir in der Schilderung der vierten Konfliktsituation gleichfalls zu verstehen, dass er als Jurist erfolgreich im Berufsleben steht und gelernt hat, mit den Begrenzungen, die seine Arbeit mit sich bringt, umzugehen. Er berichtet in diesem Zusammenhang auch, dass er Leute verstehen könne, die aufgrund dieser Begrenzungen wütend werden und dann Molotowcocktails schmeißen. Er sei sich zwar bewusst, dass die Aussage „etwas überzogen formuliert sei“, für ihn wäre dies jedoch „völlig okay“ und ein Weg die Frustration zu „verarbeiten“. Herr B. distanziert sich an dieser Stelle emotional von seinem Ärger, wenn er von den „Leuten“ und nicht von ihm spricht. Dennoch identifiziert er sich mit diesen, indem die Wucht des Ärgers, für die der Molotowcocktail stehen dürfte, seine Phantasien rechtfertigt (H-9). Hier kann danach gefragt werden, inwieweit diese Aussagen unbewusst mit Lebensereignissen im Zusammenhang mit der körperlichen Fehlbildung stehen. So dürfte Herrn E., wenn Sachargumente stellvertretend für seine Intelligenz keine Wirkung mehr zeigen, oft nichts anderes übrig bleiben, als sich mit denjenigen zu identifizieren, durch die er aufgrund seiner Körperlichkeit Ablehnung erfahren hat; im übertragenen Sinne also Molotowcocktails nach ihm schmeißen (H-10). Herr B. erklärt mir in der letzten Konfliktsituation, dass es zwar in seinem Team Zusammenhalt gebe, er in der beruflichen Zusammenarbeit über das eigene Team hinaus jedoch oft Ablehnung erfahre. Deshalb wäge er genau ab, ob er das Risiko der externen

Zusammenarbeit eingehe oder nicht. Die Schilderungen zu diesem manifesten Konflikt, den mir Herr B. zum Ende des Interviews erzählt, gehen mit meiner Frage an ihn einher, ob ich denn alles Wesentliche in seinen Aussagen erfasst habe oder er dazu noch etwas sagen möchte. Er antwortet mir darauf, dass es für mich „extrem schwer“ sein müsse, mich in seine Arbeitswelt einzudenken und dass er hoffe, mir darüber ein gutes Bild vermittelt zu haben. Hier liegt die Vermutung nahe, dass Herr B. die Positionen umdreht und meine Fürsorge übernimmt, da er wiederum Fürsorge von anderen mit Ablehnung in Verbindung bringen dürfte (H-11).

Werden die weiter oben aufgestellten Hypothesen in ihren Zusammenhängen betrachtet, so kann Folgendes konstatiert werden: Die zentrale unbewusste Konfliktdynamik dürfte sich bei Herrn B. um die Pole der „Versorgung“ und der „Autarkie“ drehen. Herr B. zeigt sich mir gegenüber fürsorglich, während meine Versuche ihn auf dieser Ebene zu erreichen, von ihm zugunsten des autarken Pols beantwortet werden. Er vermittelt mir projektiv identifizierend, dass die Bedürfnisse nach Versorgung zu gefährlich für ihn sind und durch Neid und Ärger abgewehrt werden müssen. Der Neid bezieht sich hierbei vorwiegend auf andere Männer, die aufgrund seiner körperlichen Einschränkung schnell als Verfolger erlebt werden, gegen die er sich zu Wehr setzen muss. So inszeniert sich auch im Kontakt mit mir und in der Supervision eine Situation, in der ich mich als Verfolger fühle, während die Supervisorin eine fürsorgliche Position einnimmt. Die archaischen Affekte, die hierbei unintegriert im Inneren von Herrn B. verbleiben, zeigen sich in der faschistischen Amalgamierung während des Interviews und in der Supervision. In den Schilderungen von Herrn B. wird auch verständlich, dass Intellektualisierungen und Rationalisierungen eine wichtige Rolle in seinem Beruf spielen, um wiederum mit den Frustrationen umzugehen, die mit den Begrenzungen seiner intellektuellen Fähigkeiten einhergehen. In diesem Zusammenhang ist es unverkennbar, dass Herr B. die Schwierigkeiten, die durch sein körperliches Erleben entstanden sind, durch Intelligenz und Anstrengung gut in Schach halten kann. Die Begrenzungen seiner intellektuellen Fähigkeiten bringen Herrn B. dann jedoch nahe an abgespaltene, destruktive und traumatische Affekte, wenn er in der Identifikation mit dem Aggressor Ablehnungen verarbeitet. So muss davon ausgegangen werden, dass die Reaktionen seines sozialen Umfelds auf seine körperlichen Fehlbildungen zu kumulativen Traumatisierungen geführt haben. Herr B. begegnet diesen Reaktionen in einer sozial akzeptablen Weise, allerdings um den Preis, dass die traumatischen Affekte dissoziiert bleiben müs-

sen. In diesem Sinne werden die Hypothesen H-1, H-2, H-4, H-5, H-6, H-7, H-9, H-10 und H-11 als gesichert angenommen.

Zwei Hypothesen (H-3 und H-8) erscheinen aufgrund der fehlenden biografischen Informationen als zu spekulativ, sie werden jedoch aufgrund ihrer Verbindung zu den gesicherten Hypothesen in abgeschwächter Form beibehalten: Die für Herrn B. existenziell wichtigen und zugleich bedrohlichen Bedürfnisse nach Fürsorge könnten mit einer Dissoziation seines Körperbilds in Verbindung gebracht werden. Hierbei bleibt jedoch fraglich, inwieweit Herr B. im Zusammenhang mit den körperlichen Einschränkungen fürsorgliche Erfahrungen mit seiner Familie und/oder in der Identifikation mit den behandelnden Ärzten machen konnte. Dies hätte ihm wiederum ermöglicht, adäquate adaptive Mechanismen im Umgang mit seinem sozialen Umfeld zu entwickeln.

7.2.3) Auswertung der Repertory Grids

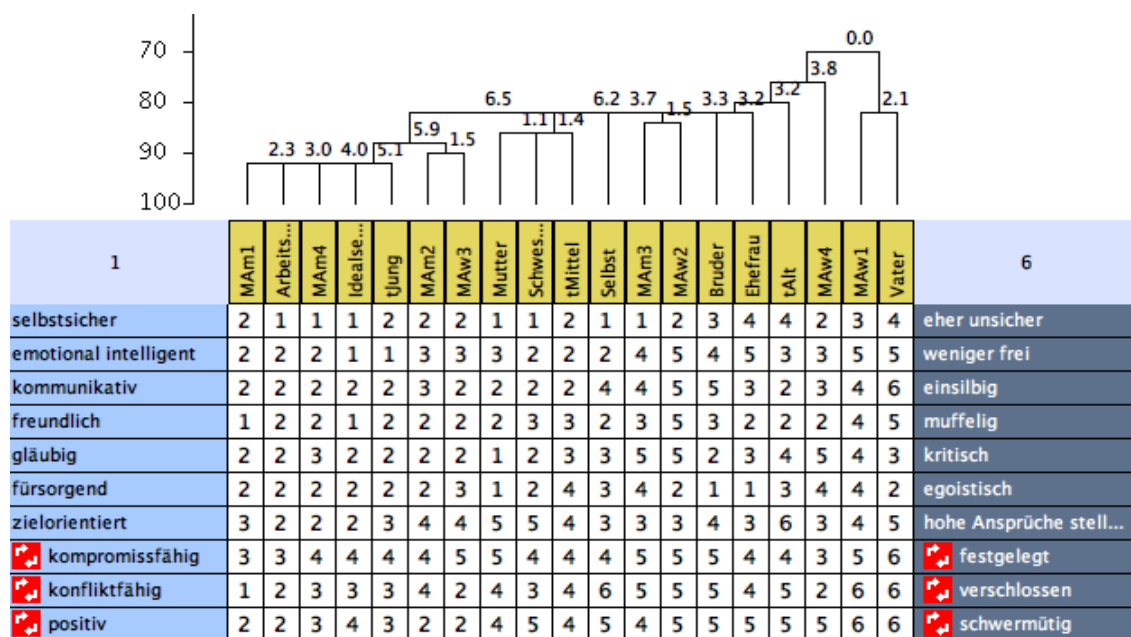


Abb. 5: Dendrogramm Herr B. Mittlere Zentralität 74 (Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeits selbst, Idealse... = Idealselbst, tAlt = älteste Tochter, tMittel = zweitälteste Tochter, tJung = jüngste Tochter, Schwes... = Schwester)

Im Dendrogramm von Herrn B. können insgesamt vier Clusterhierarchien für die Auswertung herangezogen werden. Im ersten Clusterverbund (MAm4/Idealselbst) konstruiert Herr B. sein ideales Selbst in enger Anlehnung an einen männlichen Mitarbeiter. Mit einem Ähnlichkeitswert von 92 würde er gerne so selbstsicher, kommunikativ,

freundlich, fürsorgend, zielorientiert, festgelegt und konfliktfähig wie MAm4 sein. Das ideale Selbst von Herrn B. spielt ebenso im zweiten Clusterverbund (Idealselbst/tJung/MAm2/MAw3) eine tragende Rolle. Hierbei müssen zunächst alle 4 Personen betrachtet werden, da die Beziehung zwischen Idealselbst und tJung zwar mit einem Z-Wert von 5,1 große Aussagekraft hat, für die Fragestellung allerdings irrelevant ist. Ebenso die Relationen zwischen MAm2 und MAw3. Auffallend ist hierbei, dass Herr B. alle Personen in diesem Clusterverbund als gläubig erlebt bzw. erleben möchte. Da dies auch im Zusammenhang mit seinem idealen Selbst steht, kann davon ausgegangen werden, dass gläubig, im Gegensatz zu kritisch, in seinem Erleben positiv besetzt wird. Im Gegensatz zu dem Verbund MAm2 und MAw3, der aufgrund der Irrelevanz und des niedrigen Z-Werts nicht interpretiert werden kann, besitzt der Verbund Idealselbst und tJung Aussagekraft, sodass hierbei noch die Relationen Idealselbst/tJung, MAm2 und Idealselbst/tJung, MAw3 von Interesse sind. Im ersten Teilverbund kommt zu dem Konstrukt gläubig auch noch das Konstrukt fürsorgend und der Gegensatz festgelegt hinzu, während Herr B. im zweiten Teilverbund seine jüngste Tochter und seine weibliche Mitarbeiterin als kommunikativ erlebt und selbst gerne kommunikativer sein möchte. Auffallend sind hierbei die hohen Ähnlichkeitswerte der jüngsten Tochter mit MAm2 (88) und MAw3 (86), sodass wiederum davon ausgegangen werden kann, dass sich Aspekte der Übertragung in der Beziehung zu der/m Mitarbeiter/in widerspiegeln und dies in Relation zu seinem Idealselbst steht.

In der dritten Clusterhierarchie (MAm3/MAw2/Bruder/Ehefrau) müssen zunächst erneut alle vier Relationen betrachtet werden, da die beiden Clusterverbunde MAm3 und MAw2 bzw. Bruder und Ehefrau jeweils irrelevant für die Fragestellung sind. Die Zahlenwerte der vier Personen finden jedoch in keinem Konstrukt bzw. Gegensatz Übereinstimmung, sodass in der gemeinsamen Betrachtung aller vier Personen nicht von Übertragungen ausgegangen werden kann. Auch der triadische Vergleich des Clusters Bruder/Ehefrau – mit einem Z-Wert von 3,2 – mit MAm3 bzw. MAw2 offenbart hierbei lediglich eine Übereinstimmung zwischen Bruder/Ehefrau/MAw2 und dem Konstrukt schwermütig. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich dabei eine hohe Ähnlichkeit zwischen dem Bruder von Herrn B. und MAw2 (82). Herr B. erlebt beide als einsilbig, festgelegt, verschlossen und schwermütig.

Im letzten Cluster (MAw1/Vater) zeigt sich ein Ähnlichkeitswert von 82. Herr B. zeichnet ein eher negatives Bild beider Protagonisten, was sich vor allem in den Gegensätzen weniger frei, verschlossen und schwermütig zeigt.

Der mittlere Zentralitätswert (74) lässt eine eher undifferenzierte Sicht der Personen erkennen, lässt auf viele Übertragungsprozesse schließen und auf eine Rollengestaltung, die sich insgesamt weniger mit den organisationalen Strukturen in Verbindung bringen lässt.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass der individuelle Anteil einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung der Rolle bei Herrn B. ausübt. Im voranstehend dargestellten Dendogramm zeigt sich dies vorwiegend in der Beziehung zu MAm4, MAm2, MAw3, MAw2 und MAw1. Während in der Beziehung zu MAm4 (indirekt über die jüngste Tochter), MAm2 und MAw3 das Idealselbst von Herrn B. eine tragende Rolle spielt und somit vorwiegend ein positives Bild der Mitarbeiter gezeichnet wird, dürfte es bei MAw2 und MAw1 zu negativ getönten Übertragungsprozessen kommen, die auf die Beziehung zu seinem Bruder und Vater zurückzuführen sind.

7.2.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der Entwicklungsschwerpunkt des Teilnehmers liegt auf S-3/4. Herr B. hat seine eigene Institution gebildet, entscheidet grundsätzlich auch nach dieser Institution und positioniert sich kritisch zu seinen internalisierten Anderen. Dennoch beugt er sich in gewissen Situationen den Gruppennormen und richtet seine Entscheidungen danach aus. Schwierige Zeiten erfordern bei Herrn B. ein erhöhtes Maß an Anstrengung. Dies bringt ihn in einigen Situationen dazu, seine Bedeutungen auf S-3(4) zu bilden. Einher geht dies mit Ärger auf seine internalisierten Anderen, von denen er sich immer wieder kritisch distanzieren muss. Dennoch gelingt es ihm in solchen Situationen, eine differenzierte Sicht aufrechtzuerhalten, seine S-3 Ansichten ansatzweise kritisch zu hinterfragen und zugleich eine zwischenmenschliche Position einzunehmen. Unter günstigen Bedingungen kann sich der Teilnehmer dann weiterbewegen und Bedeutungen auf S-4/3 bilden. Grundsätzlich also hat Herr B. sein Wertesystem in Potenzialsituationen verwirklicht, Rudimente der Stufe 3 halten ihn jedoch noch etwas zurück.

Die tiefenhermeneutische Analyse ergibt eine Konfliktpolarität zwischen „Versorgung und Autarkie“, die zugunsten des autarken Pols beantwortet wird. Der Teilnehmer zeigt sich in Beziehungskontexten fürsorglich, während die Fürsorglichkeit von anderen abgewehrt werden muss. Neid, Rivalität und Ärger, vor allem anderen Männern gegenüber, helfen ihm, autarke Bedürfnisse abzusichern. So werden Fürsorglichkeit und die

damit einhergehende zwischenmenschliche Nähe in bestimmten Situationen als gefährlich und verfolgend erlebt. Eine starke Ressource sind die intellektuellen Fähigkeiten von Herrn B., die als adaptive Funktion u. a. seine beruflichen Fähigkeiten absichern. In potenziell frustrierenden Situationen werden diese allerdings maladaptiv und Frustration und Ärger kommen zum Vorschein. Dann identifiziert er sich mit Aggressoren, denen er früher – aufgrund seiner körperlichen Einschränkungen – ausgeliefert war.

Mit dieser Konflikt- und Abwehrdynamik konstruiert Herr B. schwerpunktmäßig Bedeutungen auf Stufe S-3/4. Das Bedürfnis nach Autarkie kommt dem Teilnehmer bei seiner Reise nach S-4 zugute. Dies hilft ihm, sich kritisch von inneren und äußeren Anderen zu distanzieren und seine eigene Institution zu entwickeln. In gewissen Situationen entscheidet Herr B. allerdings nach gängigen Gruppennormen und die ihm hilfreiche Autarkie wird zu einer defensiven Haltung. Diese Haltung zeigt sich vor allem in der Auseinandersetzung mit anderen Männern, die unangemessen als verfolgend und gefährlich erlebt werden. Dies hindert den Teilnehmer, in seiner Entwicklung weiter voranzuschreiten. Wettbewerbssituationen werden von ihm defensiv und mit Rückzug beantwortet.

Die organisationalen Strukturen sind bei der Ausgestaltung der Rolle weniger von Bedeutung und Übertragungsprozesse spielen eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich vor allem in der Beziehung zu seiner jüngsten Tochter, dem Bruder, seinem Vater und in der Konstruktion seines idealen Selbst. Seine ideale Version erlebt Herr B. eng angelehnt an den autarken Pol. Genauso wie MAm4 möchte er u. a. gerne fürsorglicher, konfliktfähiger und selbstsicherer sein. Dieses Ideal spiegelt sich ebenfalls in der Beziehung zu seiner jüngsten Tochter wider und über diesen Umweg dann im Erleben und Verhalten gegenüber MAm2 und MAw3. Bruder und Vater spielen in der Wahrnehmung von MAw1 und MAw2 eine tragende Rolle. Verschlossenheit und Schwermütigkeit von Bruder und Vater beeinflussen sein Verhalten gegenüber den beiden Mitarbeiterinnen.

Damit AB und ÜB sich im Rahmen einer psychodynamisch-behavioralen Beratung zu einer optimalen Differenz hin bewegen können, wird es bei Herrn B. wichtig sein, zunächst den autarken Pol zu stärken. Dies soll ihm genügend Sicherheit ermöglichen, um sich Versorgungsbedürfnissen besser annähern und somit in seiner Entwicklung Richtung S-4/3 weiter voranschreiten zu können. Dabei wird es wichtig sein, dass fürsorgliche Aspekte von Herrn B. in der Beratungsbeziehung eine Rolle spielen können. Deshalb sollte die Gegenübertragungsdynamik der Beraterin genau reflektiert und durchgearbeitet werden, damit verfolgend erlebte Anteile nicht zu einer Missallianz in der Bera-

tungsbeziehung führen. Ist das AB soweit gefestigt, wird es für Herrn B. im Verlauf des Veränderungsprozesses wichtig sein, sich Versorgungswünschen annähern und diese erleben zu können. Dies wird sicherlich mit archaischen Affekten bei ihm einhergehen, sodass ein Emotionsregulationstraining (vgl. Sulz, 2015) im Rahmen von Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion unterstützend eingesetzt werden kann. Dabei wird es wesentlich sein, dass dies im Wechselspiel der „Fürsorgedynamik“ aufseiten der Beraterin reflektiert eingesetzt wird. Die verhaltenstherapeutische Technik soll also nicht stellvertretend als Versorgung bei Herrn B. erlebt und so erst recht negative Affekte in Gang gesetzt werden, da der abgespaltene Pol im Verlauf noch zu wenig integriert werden konnte. Eine Rolle wird sicherlich auch das Geschlecht des/der Beraters/Beraterin spielen. Auf inhaltlicher Ebene wird es wichtig sein, Übertragungsprozesse im Unternehmen bewusst zu machen, da der organisationale Anteil an der Rolle bei ihm eine untergeordnete Rolle spielt. Bei Herrn B. werden dies insbesondere sein Idealselbst, seine Tochter, Bruder und Vater sein.

7.3) Frau C.

61 Jahre, pädagogische Leitung in einer privaten Kita, 51 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.3.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Bei Frau C. werden insgesamt 14 Textpassagen ausgewertet und ein Schwerpunkt auf S-4 ermittelt. Der RKPI ergibt folgende Notation:

S-4 (3:7:4).

Die obere Notation verdeutlicht, dass bei Frau C. drei Passagen mit S-4(3), sieben Passagen mit S-4 und vier Passagen mit S-4(5) kodiert worden sind.

Grundsätzlich erlebt und handelt die Teilnehmerin aus ihrem Wertesystem heraus. In Risikosituationen zeigen sich jedoch noch Rudimente, die sie in Richtung S-3 drängen. Dann kostet es sie Anstrengungen, ihre eigene psychische Institution aufrechtzuerhalten. Das folgende Beispiel soll dies genauer verdeutlichen. Frau B. spricht in dem Absatz über einen Konflikt mit einer Mitarbeiterin (Erzieherin), für die, aufgrund einer körperlichen Einschränkung, ein Kindergruppenwechsel geplant wurde.

„(...) Ich habe gerade ganz aktuell eine Mitarbeiterin, integrative Mitarbeiterin. Das heißt sie hat eine körperliche Behinderung. Sie ist schon seit zehn Jahren bei uns und sie soll die Gruppe wechseln, weil sich die Gruppe verändert hat bzw. das mittlerweile ältere Kinder sind. Das schafft sie nicht. Und dann habe ich die Gespräche mit ihr geführt, habe auch versucht, das mitzuteilen, dass es für sie besser ist und mit ihr das so alles besprochen. Und sie hat furchtbar geweint. Kann ich auch gut verstehen. Da braucht man Verständnis und Hilfe und Unterstützung. Und dann kommt sie am nächsten Tag und bezieht ihren Partner mit ein. Also ich merkte auf einmal, dass dieser Wechsel für sie eine Irritation, also nicht einfach für sie ist und auch eine Auswirkung auf die Freundschaft mit ihrem Partner hat. (...) Also auf einmal, mir gingen alle Warnblinkanlagen an, dass das für ihn schwierig ist. (...) Und da muss ich dann auch genau gucken, sie teilt sich mir mit, wo ist dann genau meine Grenze hier. So, ich sagte, „Ich kann das gut verstehen. Ich kann dir nur anraten, sprich ganz offen und transparent mit deinem Freund darüber und versuche ihm auch zu erklären, dass für dich der Wechsel schwer ist, aber mittelfristig ist es für dich wirklich besser“. Und ich habe ihr versucht, so Hilfestellungen zu geben. Und sie hat sich mir mitgeteilt in Dingen, die wirklich privat waren. (...) Und da muss ich natürlich so gucken, wo ist dann immer auch so eine Begrenzung. Wo muss ich mich begrenzen. Wo darf ich nicht in ein Feld abrutschen, will ich auch nicht, kann ich mir auch nicht leisten.“ (IC, S-4(3), SW Sich mitteilen, 25:11)

Frau C. spricht in der oberen Sequenz von ihren Grenzen und dass bei ihr „alle Warnblinkanlagen“ angehen, wenn ihre Mitarbeiterin private Themen zur Sprache bringt. In solchen Situationen wird es für sie herausfordernd, ihre eigenen Werte beizubehalten. Ihre Hilfestellung bzw. ihre Theorie des Helfens mutet zunächst nach einer Bedeutungsbildung auf der zwischenmenschlichen Stufe an. So ist es ihr in dieser Situation nicht möglich, nach den Motiven ihrer Mitarbeiterin zu fragen bzw. schreibt sie ihr ihre eigenen Motive und Ansichten zu. Die Mitarbeiterin soll also ihrem Partner offen mitteilen, dass ein Wechsel in eine andere Gruppe langfristig besser für sie ist. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass Frau C. damit ihr Wertesystem verteidigt und primär die dadurch gewollte Abgrenzung im Vordergrund steht. Dies wird in der nächsten Sequenz noch deutlicher, in der sie äußert, wie sie die Balance zwischen Hilfe und Abgrenzung gefunden hat bzw. immer wieder neu finden muss. Wichtig ist hierbei, dass Frau C. eine therapeutische Ausbildung absolviert hat, in deren Rahmen Begrenzung und Abgrenzung wichtige Themen für sie geworden sind. Die Teilnehmerin kann dies deshalb bewusster reflektieren und es ist ihr auch aufgrund der therapeutischen Ausbildung möglich gewesen. Ihr eigenes Wertesystem aneignen. Dies hilft ihr, ihre Institution trotz der Anstrengungen zu wahren.

„(...) Man lernt ja auch bestimmte Techniken, nicht? Da kommt der Hilferuf von irgendeiner Freundin. Es ist so klassisch, nicht? Okay, ich höre mir das an und melde mich zurück. So Techni-

ken, die habe ich auch erlernt und dann kann ich erst mal in Ruhe gucken, ja, was braucht die jetzt, was will die, oder erst mal durchatmen oder sie soll erst mal durchatmen. Natürlich, das ist immer ein Stück Arbeit. Das ist mein Job und andere haben andere Themen. Es hat jeder sein Thema.“ (IC, S-4(3), SW Sich mitteilen, 36:46)

Der Schwerpunkt der Bedeutungsbildung liegt bei der Teilnehmerin auf S-4. Frau C. hat sich im Laufe der Jahre ihr eigenes Wertesystem erarbeitet und respektiert und achtet dabei die Systeme anderer.

„Es gab ja schon viele pädagogische Richtungen nicht? Wir haben auch schon vieles gehabt, von antiautoritär, da war ich sehr offen, super, muss sein, nicht? Im Laufe der Jahre und der Veränderungen wird der Blickwinkel einfach größer. Man liest mehr, man erfährt mehr und man ist mehr in der Arbeit und in der Erfahrung, dass viele pädagogische Richtungen einfach falsch umgesetzt wurden; direktiv, konfrontativ, bestimmend, nein. Es ist wichtig, das Kind zu sehen, dass es, so wie es ist, in Ordnung ist. Und ich bin ein Begleiter in der Entwicklung. Die eigenen Ressourcen stärken. Ich will das Kind nicht zu einem kleinen Soldaten machen oder zu einem Gehorsamen oder was weiß ich, sondern es soll sich mit eigenen Ressourcen entwickeln und Mensch werden. (...)“ (IC, S-4, SW Überzeugungen, 06:40)

Ihre Bedeutungsbildung und das damit einhergehende Erleben und Handeln hat sich die Teilnehmerin im Laufe der Jahre durch Erfahrungen – die sie immer wieder reflektiert und durchgearbeitet hat – und auch durch die Beschäftigung mit anderen Bedeutungssystemen (Systemische Psychotherapie, Anthroposophie) erarbeitet. Dies führte bei ihr dazu, dass sie sich von internalisierten und physischen Anderen kritisch distanzieren und nach ihren Überzeugungen handeln kann, ohne dabei auf S-3 zurückzufallen. Im folgenden Beispiel spricht sie von Konfliktsituationen mit Kindern in der Kita.

„Also ich sehe, du weinst. Ich verstehe nicht, wieso du weinst, aber du hast einen Grund zu weinen, auch wenn ich es nicht verstehe. Also in eine andere Kommunikation kommen. Und das ist mir sehr wichtig. Das sind Überzeugungen, die ich habe, dass man anders mit den Kindern oder überhaupt mit den Mitmenschen umgehen sollte. Das ist gebildet aus der anthroposophischen Diskussion, durch die systemische Arbeit und durch die eigene Erfahrung. Und da habe ich eben Überzeugungen und feste Standpunkte und die versuche ich auch anderen weiterzugeben, zu vermitteln, indem ich versuche, nein nicht nur versuche, sondern das auch lebe.“ (IC, S-4, SW Überzeugungen, 07:23)

Unter günstigen Bedingungen kann sich Frau C. von ihrer psychischen Institution bewegen und diese in ersten Ansätzen zum Objekt der Beobachtung machen. In der

nachfolgenden Sequenz führt die Teilnehmerin aus, wie sie mit einer Mitarbeiterin aus einem anderen Kulturkreis in Beziehung tritt und auch bleibt.

„(...) Also wir hatten hier eine russische Kollegin. Die ist auch immer noch da und jetzt ist sie auch total weich geworden, sage ich mal, nicht? Und das hat mir auch Spaß gemacht mit ihr, in die Auseinandersetzung zu gehen und ich habe auch viel gelernt, wie in Moskau was gelehrt wird. Und ich finde auch manche Dinge positiv. Da ist ein bisschen mehr Disziplin. Es gibt natürlich auch andere Disziplinen. Wir kamen in den Dialog und ich konnte sie verstehen. „Was kannst du von dort mit hierüber nehmen, aber auch, was wollen wir hier leben mit den Kindern?“ Und das war ein Prozess von zwei Jahren würde ich sagen. (...)“ (IC, S-4(5), SW Überzeugungen, 12:54)

7.3.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Statt der üblichen kurzen Beschreibung der Interviewpartnerin beginne ich in der Supervision mit einer langen Einleitung über das Konzept der Kita, in der Frau C. als pädagogische Leitung arbeitet. So erkläre ich zunächst, dass es sich hierbei um eine multikulturelle Kita handelt, in der sowohl Kinder als auch Erzieherinnen unterschiedlicher Herkunft sind bzw. arbeiten und Erzieherinnen und Kinder mit körperlicher und intellektueller Beeinträchtigung integriert werden. Zudem handelt sich um eine private Kita der oberen Preisklasse, die primär von Kindern, deren Eltern aus dem akademischen Milieu stammen, besucht wird. In meiner langen Einleitung und dem Versuch, das Konzept in der Supervision so genau wie möglich wiederzugeben, dürfte sich der hohe Anspruch, der auch durch Frau C. als pädagogische Leitung repräsentiert wird, widerspiegeln (H-1). Ich fühlte mich beim Betreten der Kita und in der Art und Weise, wie ich in Empfang genommen wurde, unbehaglich, konnte mir aber in dem Moment nicht genau erklären, warum ich mich so fühlte. Ich kam mir vor wie ein potenzieller Spion, der kritisch beäugt wurde. Deshalb verhielt ich mich auch bei der Begrüßung besonders bedacht und freundlich. Retrospektiv gesehen, ging ich hierbei der paranoiden Grundstimmung, die auf mich als äußeren Eindringling übertragen wurde, durch meine Freundlichkeit aus dem Weg (H-2).

In der ersten von Frau C. geschilderten Konfliktsituation erzählt sie mir direkt von ihrem Vater, der zu ihr in jungen Jahren gesagt habe, dass das Einzige, was sie gut könne, reden sei und sie dies zum „Geschäft“ machen solle. Sie sei ein kommunikativer Mensch und aufgrund dessen in jüngeren Jahren dadurch schon mal „gegen eine Wand

gelaufen“. „Mann, halt die Klappe“, sagt Frau C. dann plötzlich in diesem Zusammenhang zu sich selbst und deutet damit an, dass sie sich selbst in dieser Art und Weise maßregelt, wenn Sprache in ihrem Erleben zu affektgeladen wird. So dürfte mir Frau C. zu verstehen geben, dass ihr strenger Tadel mit der Beziehung zu ihrem Vater zu tun hat (H-3). In dieser ersten Konfliktsituation – die sie mir relativ zu Beginn des Interviews schildert – spricht Frau C. in einer sehr förmlichen und pädagogischen Haltung zu mir, die mich befremdet und mich auch auf Distanz zu ihr hält. Sie erlebe oft bei jungen Leuten, dass sie sich „ohne Punkt und Komma“ mitteilen würden und nicht differenzieren könnten, wann es angebracht sei, etwas zu sagen, und wann nicht. Sie habe jedoch im Laufe ihres Lebens gelernt, wann es sinnvoll sei, sich mitzuteilen und wann sie dem Anderen gestatten könne sich mitzuteilen. Es sei dabei wichtig, in einen Dialog zu kommen. Dies gelte auch für ihre unterstellten Mitarbeiterinnen. Diese etwas technisierten Aussagen lassen mich vermuten, dass ihre professionelle pädagogische Haltung ihre für sie als bedrohlich erlebten Affekte in Schach hält und der von ihr angesprochene Wunsch nach einem Dialog an eine Abwehrhaltung erinnert, um ihre Mitarbeiterinnen auf Distanz zu halten (H-4). Mich beunruhigen ihre Aussagen und ich frage Frau C. daher, ob ihr Bedürfnis nach einem Dialog auch eine Form ist, intimeren Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen herzustellen. Hier weicht Frau C. meiner Frage aus. Stattdessen berichtet sie von einer körperlich beeinträchtigten Mitarbeiterin und deren Schwierigkeiten mit ihrem Partner, sodass ich davon ausgehe, dass Frau C. durch ihr Ausweichen ihre Schwierigkeiten elegant vor mir versteckt (H-5). Die Mitarbeiterin habe aufgrund ihrer Beeinträchtigung in eine andere Gruppe mit jüngeren Kindern wechseln müssen. Dies habe sie sehr traurig gemacht und auch Auswirkungen auf ihre Partnerschaft gehabt. So berichtet Frau C., dass die Traurigkeit für den Partner nur schwer auszuhalten gewesen sei, die Mitarbeiterin aber gewollt habe, dass er glücklich sei. Laut Frau C. sei die Beziehung „knackig“ und da „tut et nicht mehr alles“. Frau C. habe versucht, ihr Ratschläge zu geben, wie sie Beziehung zu ihm wieder auf Kurs bringen könne. Für Frau C. sei es in dieser Situation wichtig gewesen, die Mitteilungen über die privaten Schwierigkeiten der Mitarbeiterin zu begrenzen. In solchen Situationen würden bei ihr „alle Warnblinkanlagen angehen“ und sie versuche, nicht in ein „Verstrickungssystem“ zu kommen. Hier gibt mir Frau C. vermutlich zu verstehen, dass auch ihre Bedürfnisse – möglicherweise in Form von Zuwendung und Tröstung, wenn sie traurig ist – in der Beziehung zu anderen Männern keinen Platz haben dürfen und durch eine pädagogische Haltung innerlich begrenzt werden müssen (H-6).

In der nächsten Konfliktsituation (Frau C. wählt das Stichwort Ohnmacht/Frustration) berichtet sie mir von ihrer früheren Arbeitsstelle. Als Sozialpädagogin habe sie dort mit sozial benachteiligten Familien gearbeitet. Hierbei betont sie immer wieder, dass sie so etwas wie Ohnmacht nicht kenne, ihr jedoch diese Arbeit Frust bereitet habe, da die Gelder von den Jugendämtern, um diesen Familien zu helfen, sehr knapp bemessen gewesen wären. Als „Kämpfer“ sei sie jedoch dann direkt zu den Jugendämtern gegangen, um mehr Geld einzufordern; ohne Erfolg. Irgendwann sei sie davon so gefrustet gewesen, dass sie gekündigt habe. Sie könne schließlich nicht „die ganze Welt retten“, habe jedoch aufgrund des Frusts im Gegensatz zu anderen Mitarbeiterinnen nie „krank gemacht“. Der mehrmalige Hinweis, dass sie so etwas wie Ohnmacht nicht kenne, obwohl sie sich das Stichwort ausgesucht hat, lässt mich zunächst auf traumatische Erfahrungen von Frau C. schließen. Das (Wieder-)Erleben dieser Erfahrungen dürfte sie mit Größenphantasien als „Weltretterin“ und aktivem Aufbegehren gut in Schach halten (H-7). Sie schildert mir in diesem Zusammenhang, dass sie eines Morgens aufgewacht und ihr klar geworden sei, dass sie kündigen und sich von ihrem kranken Mann habe trennen müssen. Bei den genaueren Ausführungen hierzu fängt Frau C. plötzlich an, von Thema zu Thema zu springen, ohne, dass ich dabei an ihren Schilderungen teilhaben kann. Ihr Mann sei krank gewesen, die Arbeit habe sie gefrustet und sie habe nicht gewusst, wie sie die Studiengebühren für ihren Sohn ohne Arbeit bezahlen hätte sollen. Aber sie habe gewusst, dass sie „gut sei“ und deshalb schnell eine andere Arbeit finden würde. Ihre assoziativen Sprünge, an denen sie mich nicht wirklich teilhaben lässt, lassen mich davon ausgehen, dass Frau C. vor allem in Belastungssituationen ihre Bedürfnisse und Wünsche nicht spürbar werden lässt und alles für sich selbst reguliert bzw. mit sich selbst ausmacht. Dies dürfte sie so lange machen, bis ihr alles zu viel wird und sie impulsiv kündigt bzw. Beziehungen abbricht (H-8). In der damaligen Situation habe sie eine systemische Aufstellung mit dem inneren Team gemacht und dies hätte sie noch einmal in ihrer Entscheidung bekräftigt. So kann die systemische Aufstellung in Relation zu der pädagogischen Haltung gesetzt werden. Sowohl die pädagogische Haltung als auch die psychotherapeutische Technik dürften Frau C. dabei helfen, sich von äußeren Objekten und innerlichen Bedürfnissen sowie Wünschen abzugrenzen (H-9). Diese Abgrenzung wirft erneut die Frage nach der Beziehung zu Männern auf und wieweit sie sich innerlich hilfreich mit diesen identifizieren kann. In diesem Sinne dürften systemische Techniken und Pädagogik ihr als männliches Prinzip dabei helfen, Möglichkeiten zur konstruktiv-aggressiven Abgrenzung zu finden (H-10). In diesem Sinne stellt sich

erneut die Frage nach der Beziehung zu ihrem Vater und zu Männern generell. Im Laufe des Interviews distanziert sich Frau C. aber allmählich von der pädagogischen Haltung und ich fühle mich immer verbundener mit ihr. Dies lässt darauf schließen, dass sich hinter den Techniken und der beruflichen Persona der Wunsch nach Nähe und vertrauten Beziehungen verbirgt (H-11). Frau C. spricht dann doch noch von ihrem Gefühl der Ohnmacht und berichtet, dass sie einen „Hauch“ davon im Zusammenhang mit der aktuellen amerikanischen Politik erlebe, die von populistischer Rhetorik geprägt sei. Die Flüchtlingspolitik des aktuellen amerikanischen Präsidentschaftskandidaten würde sie beschäftigen. Vor allem die Grenzmauer, die zu Mexiko gebildet werden soll und „wo die Flüchtlinge dann dagegen laufen“ sei ein prägnantes Thema für sie. Sie berichtet mir auch, dass man generell versuchen müsse „positiv zu bleiben“, ansonsten würde „das Schlimme“ kommen. Hier stellt sich für mich auch die Frage, inwieweit Frau C. im Laufe ihrer Lebensgeschichte mit Rebellion und Aufbegehren gegen Mauern gelaufen ist, dies jedoch die einzige Möglichkeit für sie war, sich gegen traumatisierende Erfahrungen und Antizipationen zur Wehr zu setzen (H-12).

In der dritten Konfliktsituation, von der mir Frau C. am Ende des Interviews berichtet, spricht sie von einer Mitarbeiterin, die bereits gekündigt habe und noch im Unternehmen sei. Die Arbeitsmoral dieser Mitarbeiterin sei ziemlich schlecht und mittlerweile käme sie nur mehr selten pünktlich zur Arbeit. Frau C. fühle sich dabei zwar nicht ohnmächtig, aber hilflos. Sie versuche sich dann in die Lage ihrer Mitarbeiterin zu versetzen, um besser verstehen zu können, warum ihre Mitarbeiterin zu spät zur Arbeit komme. Während der Schilderungen bzw. gegen Ende des Interviews lässt Frau C. von ihrer formalen Haltung immer mehr ab und der Kontakt zwischen uns gestaltet sich intimer. Paradoxerweise wird meine Haltung als Interviewer mit der intimeren Beziehungsgestaltung immer förmlicher und ich frage sie sehr theoriegeleitet, wie sie z. B. im Kontakt mit der Mitarbeiterin ihre „Emotionen reguliere“. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um eine gegenseitige Verwicklung handelt, in deren Verlauf Frau C. ihre distanzierte und professionalisierte Rolle aufgibt und mir ihre Wünsche und Sehnsüchte zu verstehen gibt, worauf ich mich in eine distanzierte Haltung zurückziehe (H-13).

Durch zusammenhängende Betrachtung der voranstehend aufgestellten Hypothesen kann postuliert werden, dass es bei Frau C. im Laufe ihrer beruflichen Karriere zu Schwierigkeiten kam, die konflikt-dynamisch im Bereich „Unterwerfung“ vs. „Kontrol-

le“ lokalisiert werden können. So kann davon ausgegangen werden, dass Kontrollbestrebungen in Arbeitsbeziehungen durch eine pädagogische Haltung aufrechterhalten werden. Diese pädagogische Haltung spiegelt sich auch in dem hohen Anspruch des Kita-Konzepts wider und erinnert an den hohen Anspruch, den Frau C. an sich stellt, um ihr Abwehrsystem in Gang zu halten. Dies lässt auf ein hohes Ich-Ideal und ein strenges Über-Ich schließen. Nähe und Intimität zu anderen Menschen bzw. Mitarbeiterinnen werden durch Kontrollbestrebungen abgewehrt. Hierbei ist das Motiv zu ermitteln, welches es Frau C. schwer macht, eine flexiblere Haltung einzunehmen. Es dürfte sich hierbei um Affekte der Wut, Ärger und Scham handeln, die für sie als bedrohlich erlebt werden. Geling es ihr in jüngeren Jahren, ihren Ärger in einer kulturell akzeptablen Form als „Kämpferin“ und „Rebellin“ zu sublimieren, so ist dies mit zunehmenden Alter und mit den Erfahrungen im Rahmen der Mutterschaft in andere Bahnen gelenkt worden, die es ihr weiterhin ermöglichen, Kontrollbestrebungen und die damit einhergehende Abgrenzung in Beziehungen aufrechtzuerhalten. Eine dieser abgrenzenden Bahnen dürfte sich in der Anwendung systemischer Techniken modellieren, die Frau C. ein milderes und freundlicheres Über-Ich ermöglichen. Vordergründig imponieren die Kontrollbestrebungen zwar in einer fürsorglichen Haltung, bei genauerer Betrachtung werden diese von Frau C. jedoch projiziert, wenn bei ihr die „Warnblinkanlagen“ angehen und sie in ein „Verwicklungssystem“ kommt. Die fürsorgliche Haltung, von der Frau C. in Bezug auf ihren kranken Exmann berichtet, dürfte sich auch darin äußern, dass Gefühle und Wünsche nach Nähe und Geborgenheit wenig Raum in Beziehungen finden und von ihr selbst reguliert werden. Dann allerdings um den Preis, dass sie eine Auseinandersetzung mit diesen Themen vermeidet und Beziehungen für sie als zu belastend erlebt werden. Für Frau C. gibt es sicherlich auch heute noch Zeiten, in denen sie die Aggression gegen sich wendet und dann „die Klappe hält“. Im Verlauf und Kontext des Interviews entfernte sie sich nichtsdestoweniger nach und nach von ihrer distanzierten Haltung, sodass ich in dem „Verwicklungssystem“ mit meiner professionellen und distanzierten Rolle als Interviewer konfrontiert war. H-1, H-2, H-4, H-5, H-6, H-7, H-8, H-9, H-11, H-12 und H-13 werden als gesichert angenommen.

Die fehlenden biografischen Informationen lassen die Vermutungen eines traumatisierenden Vaters und die damit einhergehenden Auswirkungen auf private und berufliche Beziehungen als zu spekulativ erscheinen und müssten im Verlauf einer Beratung noch geklärt werden. In diesem Zusammenhang bleibt natürlich gleichfalls fraglich, inwieweit die Techniken aus der systemischen Psychotherapie ihr tatsächlich als männliches

Prinzip Möglichkeiten zur inneren und äußeren Abgrenzung verschaffen. H-3 und H-10 werden deshalb in abgeschwächter Form beibehalten.

7.3.3) Auswertung der Repertory Grids

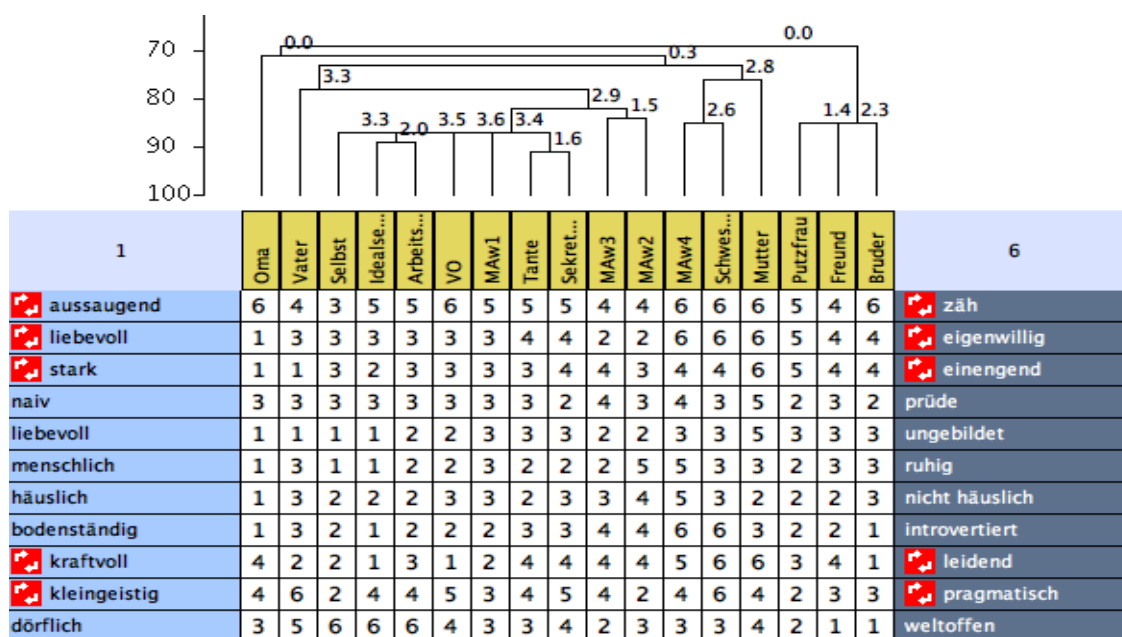


Abb. 6: Dendrogramm Frau C. Mittlere Zentralität 73 (Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselbst, Idealse... = Idealselbst, VO = Vorgesetzte, Sekret... = Sekretärin)

In der Clusteranalyse von Frau C. können insgesamt vier Clusterhierarchien ausgewertet werden. Der erste Verbund bezieht sich auf sämtliche Facetten des Selbst (Selbst/Idealselbst/Arbeitsselbst). Obwohl das Cluster Ideal- und Arbeitsselbst mit einem Z-Wert von 2,0 nicht aussagekräftig genug ist, spielen dennoch Konstruktionen des Selbst im Verbund mit Ideal- und Arbeitsselbst eine Rolle. Frau C. erlebt sich in allen drei Varianten als liebepoll, naiv, häuslich und weltoffen. Werden die beiden Selbstkonstrukte Selbst und Arbeitsselbst dyadisch betrachtet, ergibt sich zwischen den beiden ein Ähnlichkeitswert von 87. Privat und beruflich erlebt sie sich als liebepoll, stark, naiv, häuslich, bodenständig und weltoffen.

Auch im zweiten Clusterverbund (Idealselbst/Arbeitsselbst/VO) zeigt sich, dass das ideale Selbst von Frau C. eine tragende Rolle in der Beziehung zu ihrer Vorgesetzten spielt. Zunächst müssen indes wieder sämtliche drei Elemente in ihrer Relation zueinander betrachtet werden, da wie bereits im ersten Clusterverbund, Arbeitsselbst und Idealselbst nicht interpretiert werden können. Frau C. erlebt sowohl sich als auch ihre

Vorgesetzte als liebevoll und naiv. Betrachtet man nun die Ähnlichkeit zwischen Idealself und ihrer Vorgesetzten, ergibt sich hierbei ein Wert von 84. Neben den erwähnten Ähnlichkeiten aller drei Elemente kommt hierbei noch das Konstrukt kraftvoll in seiner stärksten Ausprägung hinzu. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die ideale Form ihres Selbst in enger Relation zu ihrer Vorgesetzten steht, Übertragungsprozesse also eine wesentliche Rolle spielen.

Im dritten Clusterverbund (Tante/Sekretärin/MAw1) würde zunächst die Ähnlichkeit zwischen Tante und Sekretärin eine Rolle spielen. Aufgrund des niedrigen Z-Werts ist die inhaltliche Interpretation beider Protagonisten allerdings nicht valide. Deshalb müssen zunächst wieder alle drei Personen zusammen betrachtet werden. Frau C. konstruiert ihre Tante, die Sekretärin und MAw1 als liebevoll und zäh. Die Ähnlichkeit zwischen ihrer Tante und MAw1 ergibt einen Wert von 87. Die Untersuchungsteilnehmerin erlebt beide als zäh, stark, naiv, liebevoll und dörflich, sodass in weiterer Folge Übertragungsprozesse zwischen Tante und MAw1 angenommen werden können.

Im letzten Clusterverbund (MAw4/Schwester/Mutter) muss zunächst das Cluster MAw4 und Schwester ($Z = 2,6$) betrachtet werden. Frau C. erlebt beide als zäh, eigenwillig, teils einengend und teils liebevoll, sehr introvertiert und eher dörflich. Mit einem Ähnlichkeitswert von 85 kann davon ausgegangen werden, dass ihre Schwester einen großen Anteil an der Wahrnehmung der Mitarbeiterin ausübt. Dies steht wiederum in Verbindung mit der Beziehung zu ihrer Mutter. Schwester und Mutter werden von ihr als zäh, eigenwillig, eher menschlich und als sehr leidend erlebt. Da der Clusterverbund Ähnlichkeiten mit MAw4 aufweist, kann danach gefragt werden, inwieweit ihre Schwester nicht auch mütterliche Attribute widerspiegelt, die wiederum die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiterin beeinflussen. Der mittlere Zentralitätswert (73) weist auf einen höheren individuellen Anteil an der Rollengestaltung hin.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen, dass sich der höhere individuelle Anteil an der Rollengestaltung zu großen Teilen auf die Beziehung zu Tante, Schwester und Mutter zurückführen lässt. Diese drei Bezugspersonen haben Einfluss auf ihr Erleben und Verhalten im Unternehmen. Auch die hohe Ähnlichkeit zwischen Selbst und Arbeitsself weist darauf hin, dass Frau C. zwischen beruflicher Persona und Privatperson kaum Unterschiede macht.

7.3.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der Entwicklungsschwerpunkt der Teilnehmerin liegt bei S-4. Frau C. hat ihr eigenes Bedeutungssystem entwickelt, bleibt dabei in Anerkennung für die Systeme Anderer und kann sich zur Gänze von inneren und physischen Anderen distanzieren. In schwierigen Situationen tendiert sie dagegen dazu, ihr Wertesystem verteidigen zu müssen, sodass drei Passagen mit S-4(3) kodiert wurden. In diesen Situationen bleibt es für Frau C. herausfordernd, die Balance zwischen äußeren (und inneren) Anderen zu halten. Unter günstigen Bedingungen wird es der Teilnehmerin dann möglich, die Begrenztheit ihrer eigenen psychischen Institution in ersten Ansätzen zu entdecken und zum Objekt der Beobachtung zu machen.

Die unbewusste Konfliktdynamik beantwortet Frau C. auf dem kontrollierenden Pol. Kontrollbestrebungen werden in Arbeitsbeziehungen durch eine pädagogische Haltung aufrechterhalten. Diese erzieherische Haltung spiegelt zugleich den hohen Anspruch wider, welchen die Teilnehmerin an sich stellt und somit potenziell (subjektiv erlebte) unterwerfende Verhaltensweisen vermeidet, die wiederum mit einer kritischen und beschämenden inneren Stimme einhergehen würden. Unterwerfendes Verhalten würde bei ihr dann Affekte wie Wut, Scham und Ärger hervorrufen. Ein Verlust der Kontrolle bedeutet für Frau C., dass sie in Beziehungen eine untergeordnete Rolle einnimmt und sich „verwickelt“.

Die voranstehend beschriebene Dynamik erschwert es der Teilnehmerin, in Richtung S-5 voranzuschreiten. Im Verlauf ihrer Entwicklung wurde diese Dynamik für sie jedoch ebenso zu einer Ressource. Sie befasste sich mit anderen Bedeutungssystemen und Therapietechniken, die ihr eine eigene innere Institution ermöglichten und die sie unter regulären Bedingungen nicht verteidigen muss. In Belastungssituationen wird diese Ressource allerdings zu einem Konflikt und Frau C. muss die Kontrolle in Arbeitsbeziehungen aufrechterhalten, um wiederum ihre Ängste vor Unterwerfung zu umgehen. Dies geht auch mit einer Labilisierung ihres eigenen Bedeutungssystems einher.

Der mittlere Zentralitätswert weist einen höheren individuellen Anteil an der Rollengestaltung auf. Dies zeigt sich insbesondere in der Beziehung zu ihrem Arbeitsselbst, ihrer Vorgesetzten, MAw1 und MAw4. Ihr Idealselbst ist eng mit der Beziehung zu ihrer Vorgesetzten verknüpft, während ihre Tante einen maßgeblichen Einfluss auf das Erleben und Verhalten von MAw1 ausübt. Die Beziehungserfahrungen mit ihrer Schwester

und indirekt mit ihrer Mutter üben einen Einfluss auf die Wahrnehmung von MAw4 aus.

Eine psychodynamisch-behaviorale Beratung sollte Frau C. dabei unterstützen, ihre Position auf S-4(5) in Krisensituationen festigen zu können. Dabei wird es notwendig sein, den kontrollierenden Pol in der Beratung zunächst zu stärken, damit AB und ÜB in eine optimale Differenzierung eintreten können. Der behaviorale Aspekt stellt dabei einen Sonderweg bei Frau C. dar. Die Teilnehmerin hat sich im Verlauf ihrer Entwicklung und Karriere ausgiebig mit anderen Bedeutungssystemen befasst, allen voran mit Techniken aus der systemischen Therapie. Diese Techniken können hilfreich und unterstützend von Frau C. eingesetzt werden und somit eine optimale Differenzierung gefördert werden. Dabei sollte die Beraterin, um eine Missallianz zu vermeiden, den förderlichen und zum Teil kontrollierenden Entwicklungsspielraum ihrer Techniken unterstützen. In diesem Sinne wäre die Beratung dann keine psychodynamisch-behaviorale, sondern eine psychodynamisch-systemische. Ist der kontrollierende Teil der Konfliktdynamik soweit gefestigt, kann sich Frau C. mehr dem unterwerfenden und den damit einhergehenden unangenehmen Affekte annähern und mit der Beraterin durcharbeiten. Auf inhaltlicher Ebene wird es dabei von Relevanz sein, den Einfluss von privaten Beziehungen im Unternehmen bewusster zu machen. Dies zeigt sich vor allem durch die Beziehung zu Tante, Mutter und Schwester. Auch die ideale Form ihres Selbst soll dabei Thema werden.

7.4) Herr D.

40 Jahre, sozialpädagogischer Leiter in zwei Jugendzentren, 20 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.4.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Bei Herrn D. werden 14 Textstellen ausgewertet. Zum Zeitpunkt der Untersuchung verteilt sich die Bedeutungsbildung bei ihm über vier (Zwischen-)Stufen, sodass sich zunächst ein RKPI mit S-3/4 (1:3:6:4) und nach Addition der Risiken, ein RKPI mit S-3/4 (4:6:4) ergibt:

S-3/4 (4:6:4).

In einer Textpassage stellt Herr D. zur Gänze seine Sicht auf S-3 vor. Im nachfolgenden Absatz spricht er davon, dass er ein selbstkritischer Mensch sei und Kritik von seinen Mitarbeiterinnen einfordere. Eine Mitarbeiterin, die unaufgefordert Kritik an ihm übe, schätze er sehr. Die anderen müsse er immer dazu auffordern, seinen Wünschen nachzukommen. Sein Bedürfnis nach Kritik stammt bei dem Teilnehmer aus den internalisierten Anderen (Eltern) und dies kann er in der Mitarbeiterbesprechung nicht (und auch nicht ansatzweise) zum Objekt der Beobachtung machen.

„Die sagt natürlich ihre Meinung. Es dürfen alle ihre Meinung sagen. Bei ihr schätze ich aber halt, dass sie das dann auch unaufgefordert macht, nicht. Und es gibt halt aber auch andere Mitarbeiter, die muss man dann halt fragen, so. Ja, jetzt hast du sehr exzessiv eine Selbstkritik an dir geübt. Jetzt möchte ich aber wissen, so, ob du denkst, ob ich irgendwie im Team, ob ich vielleicht auch noch irgendwie, hätte etwas besser im Vorfeld organisieren können.“ (ID, S-3, SW Risiko, 14:33)

In drei weiteren Sequenzen gelingt es Herrn D. dies in ersten Ansätzen kritisch zu betrachten, sodass die Passagen mit S-3(4) kodiert werden. Der Teilnehmer benötigt in diesen Sequenzen dennoch Rückmeldung in Form der weiter oben erwähnten Selbstkritik bzw. Kritik. Allmählich jedoch beginnt er, diese Haltung zu reflektieren. So auch in dem nachfolgenden Beispiel, wenn er von Mitarbeiterinnengesprächen spricht.

„Also ich mache das innerhalb des Reflexionsgesprächs. Und meistens machen wir das so, dass, also ich mache es so, also es gibt ja bei jedem Angebot meistens immer irgendetwas, wo wir dann auch feststellen, da hätten wir etwas besser machen können. Und das schließe ich dann auch meistens mit ein und erwarte, oder das ist so meine persönliche Erwartungshaltung, weil ich dann natürlich frage, wie habt ihr das empfunden. Dann bin ich auch natürlich gespannt, was kommt denn da so. Also nach meiner Erfahrung wird dann meistens auch eher eine sehr negative Selbstkritik geübt. Und die Kollegen tun sich schwer damit, irgendwie auch die positiven Sachen halt rausziehen.“ (ID, S-3(4), SW Risiko, 12:20)

Seinen Schwerpunkt bildet der Teilnehmer mit sechs Kodierungen auf Stufe S-3/4, d. h., Herr D. kann sich zwar klar von physischen und internalisierten Anderen distanzieren, ist sich jedoch seiner Werte unsicher und entscheidet im Konfliktfall Richtung S-3. Dies zeigt sich auch, wenn er über seine Arbeit berichtet und wie wichtig ihm Feedback von seiner Vorgesetzten ist.

„(...) Und zwar, also, ich investiere da viel Energie und Zeit und auch viel Herz. Und zum einen ist das privat für mich einfach so wichtig, dass ich da ein gutes Gefühl bei meiner Arbeit habe. Aber natürlich möchte ich, dass das dann halt auch dann gesehen wird. Und dass das auch honoriert wird. Also ich mag das auch, wenn dann auch meine Chefin kommt und sagt, pass auf D., das hast du toll gemacht. Das war ein gutes Jahr. Finde ich voll gut. Also so mache ich das mit meinen Kollegen halt auch. Mit meinen Mitarbeitern, wenn ich das gut finde. Und Feedback, finde ich, ist immer wichtig. Und für mich ist es eben halt auch wichtig.“ (ID), S-3/4, SW Risiko, 09:03)

Deutlicher wird dies in der nächsten Textpassage. Der Teilnehmer berichtet davon, wie sein Bedürfnis, anderen zu helfen und diesen Beruf auszuüben, entstanden ist. Herr D. kann dies reflektieren bzw. führt dies darauf zurück, dass es aufgrund seiner Erziehung entstanden sei. Dennoch gibt er zu verstehen, dass er trotz kritischer Distanz diese internalisierten Ansichten nicht aufgeben bzw. keine eigene Theorie des Helfens entwickeln möchte. In risikobehafteten Situationen bewegt er sich deshalb Richtung S-3.

„Okay. Also dazu kann ich Folgendes sagen. Also warum mir das vielleicht wichtig ist. Also da kann ich sagen, also, wir sind oder ich bin mit meinen Eltern als politisch Verfolgte aus Chile hier rübergekommen. Und meine Eltern sind vor der Diktatur in Chile geflohen. Und meine Eltern waren politisch immer sehr aktiv. Weshalb sie dann auch fliehen mussten. Und damals in Chile war das seine sehr soziale Bewegung. Das war eine sozial-kommunistische Bewegung. Weshalb meine Erziehung dann auch dementsprechend war. Und es auch immer wichtig war, bei uns in der Familie, da zu helfen, wo Menschen marginalisiert werden. So, ja. Und das habe ich von der Muttermilch bis in alle Ewigkeit so aufgesogen. Und daher kommt das.“ (ID, S-3/4, SW Erfolg, 34:35)

Unter günstigen Bedingungen kann sich Herr D. weiter in Richtung S-4 bewegen. Insgesamt konnten vier Passagen mit S-4/3 kodiert werden. Der Teilnehmer kann sich in diesen Sequenzen von seiner Theorie des Helfens bzw. seinen internalisierten Ansichten lösen und seine persönlichen Werte und Ideologien weiterverfolgen. Auf dem Weg Richtung S-4 benötigt Herr D. aber dennoch Zuspruch von außen, um sich im gegebenen Fall für seine Ideologie entscheiden zu können. In der nachfolgenden Sequenz spricht der Teilnehmer über die Mittel (aus öffentlichen Geldern), die ihm zur Verfügung gestellt werden, um etwas an den strukturellen Bedingungen der Jugendzentren verändern zu können.

„Also wenn du dich ins gemachte Nest setzt, ja, und du hast irgendwie eine super Bausubstanz, du hast Geld, womit du Projekte irgendwie initiieren kannst, dann erzielst du automatisch mehr Erfolge. Zumindest sind die Chancen einfach viel größer, dass man dann irgendwie gute Resultate erwirkt irgendwie, mit seinen Angeboten, mit seinen Projekten. Das sieht dann halt ganz anders aus, wenn man halt eben diese Bausubstanz nicht hat oder wenn man das Geld eben nicht hat.“

Und eher versucht, mit dem Bisschen zu jonglieren. Dann ist es nämlich so, dass es dann so ein bisschen auch darauf ankommt, ja, welche Sicht, Perspektive haben andere auf diese Einrichtung beispielsweise. Also können sie sehen, dass hier ein Prozess ist und dass die Einrichtung zum Tag eins in einem schlechten Zustand war und das, was jetzt in den letzten drei, vier Jahren erreicht wurde, ein unheimlicher großer und toller Sprung ist. Oder vergleichen sie das mit einer, sage ich jetzt einmal, super ausgestatteten Einrichtung. Das ist halt dann nicht deren Sache, wie die das dann beurteilen. Ich komme halt immer zu der Beurteilung, so, ich finde es total schön, sich eben nicht ins gemachte Nest zu setzen und da halt etwas aufzubauen. Das finde ich schön.“ (ID, S-4/3, SW Risiko, 06:39)

Bausubstanz und Geld geben hierbei über seine Persönlichkeitsstruktur Auskunft, wenn Herr D. also im vorherigen Abschnitt zu verstehen gibt, dass er sich in den letzten drei bis vier Jahren von seinen internalisierten Anderen entfernt und den Weg zu S-4 auf sich genommen hat. Auf diesem Weg setzt er sich nicht mehr in das gemachte Nest seiner Eltern und formt seine im Aufbau und Entwicklung begriffene Persönlichkeitsbausubstanz. Obwohl sich der Teilnehmer im Konfliktfall dafür entscheidet, seinen Weg weiterzuverfolgen, bleibt dennoch die Wichtigkeit der Anerkennung durch die Anderen bestehen.

7.4.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Herr D. leitet zwei Jugendzentren in sozial benachteiligten Stadtvierteln. In der ersten von ihm geschilderten Konfliktsituation berichtet er davon, dass er sehr darauf bedacht sei, Verbesserungsvorschläge im Rahmen von Reflexionsgesprächen mit seinen Mitarbeiterinnen zu initiieren. Dabei sei es ihm wichtig, dass auch seine Mitarbeiterinnen eine kritische Haltung einnehmen und entsprechende Kritikpunkte deutlich formulieren. Dies gelte besonders für die Kritik an ihm bzw. seinen Kompetenzen als Führungskraft. Herr D. störe sich daran, dass viele seiner Mitarbeiterinnen wenig selbstkritisch seien und auch ihm gegenüber keine Kritik äußern würden. Dies erschwere ihm seine Arbeit, da „exzessive“ Selbst- und Fremdkritik wichtig sei, um als Team gut zusammenarbeiten und den Kindern und Jugendlichen besonders gut helfen zu können. Die Kritik solle sowohl positiv als auch negativ sein. Während seiner Schilderungen merke ich, dass ich immer konfuser werde und mir nicht mehr im Klaren darüber bin, ob ich seinen Wunsch nach Kritik als konstruktiv auffasse oder ob dabei auch etwas Selbstzerstörerisches mitschwingt, was Herr D. wiederum an seine Mitarbeiterinnen auslagert. Auch das Adjek-

tiv „exzessiv“ verwundert mich, sodass ich schließlich davon ausgehe, dass neben dem Wunsch nach einer kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen hohe und strenge Ideale an die Mitarbeiterinnen weitergegeben werden und diese dann postwendend gegen ihn gerichtet werden sollen (H-1). Herr D. berichtet mir in der zweiten Konfliktsituation von seinem starken Bedürfnis nach der Kontrolle der Arbeitsprozesse seiner Mitarbeiterinnen. Er sei sich dessen wohl bewusst und deshalb versuche er, solange Eigenmotivation und Engagement bei den Mitarbeiterinnen gegeben seien, dieses Bedürfnis innerlich mit sich auszumachen und den Druck, der durch die Kontrolle entstehe, nicht an seine Mitarbeiterinnen weiterzugeben. Kontrolle sei jedoch etwas, was er an seiner Arbeit sehr liebe. Sie vermittele ihm das Gefühl, dass er seine Arbeit gut mache und den Kindern und Jugendlichen optimal helfe. Ich habe während seiner Schilderungen den Eindruck, dass das Bedürfnis der Kontrolle ihm sein Ideal des Helfens sichern soll (H-2) und frage ihn deshalb, wie es denn für ihn wäre, wenn die Kontrolle und das damit einhergehende Gefühl, „es besser zu machen“, wegfallen würde. Herr D. beantwortet meine Frage mit einer längeren Schweigephase, die mir zunächst unverständlich erscheint und sich auch in der Supervision als Pause zwischen mir und der Supervisorin inszeniert. Über die Inszenierung in der Supervision wird dann die emotionale Leere spürbar, die sich hinter der Kontrolle verbirgt. So dürfte das Ideal des Helfens, das sich in dem Bedürfnis nach Kontrolle zeigt, Herrn D. vor einer emotionalen Leere schützen (H-3). Seine Idee des Helfens wird im weiteren Verlauf des Interviews verständlicher, wenn er mir berichtet, dass er in Chile geboren worden und mit einem Jahr nach Deutschland gekommen sei. Seine Eltern hätten sich in der sozialistisch-kommunistischen Bewegung aktiv gegen die damals vorherrschende Diktatur in Chile eingesetzt und wären schließlich dazu gezwungen gewesen, das Land als politische Exilanten zu verlassen. In seiner Familie habe die Idee des Helfens einen großen Stellenwert und so sei es immer wichtig gewesen, Menschen in Not zu helfen. Schon sein Großvater mütterlicherseits habe der indigenen Bevölkerung in Chile geholfen und für seine Großeltern väterlicherseits hätte die Hilfe für notleidende Menschen zum alltäglichen Leben gehört. Herr D. berichtet mir in diesem Zusammenhang, dass auch er in diesem Sinne erzogen worden sei. Es sei für ihn wichtig, solidarisch zu sein und dies sei Teil seiner Arbeit und maßgeblich für seine Kontrollbedürfnisse bzw. für sein Gefühl, es irgendwie „besser machen zu wollen“. Diese Werte habe er mit „der Muttermilch bis in alle Ewigkeit aufgesogen“. Hier dürfte mir Herr D. auch zu verstehen geben, wie zementiert und unveränderlich seine innerliche Norm für ihn scheint (H-4). Herr D.

benennt dies als „Helfersyndrom“. Die weiteren Schweigephasen, die sich im Interview bei Herrn D. zeigen und vorerst im Gespräch unverständlich erscheinen, inszenieren sich ebenso zwischen mir und der Supervisorin. Die Schweigephasen, die, wie bereits weiter oben beschrieben, zu Beginn als das Gefühl der emotionalen Leere für uns verständlich wurden, füllten sich im Laufe der Supervision mit einer Traurigkeit und einer großen Sehnsucht. Deshalb gehe ich auch davon aus, dass sich diese Gefühle hinter dem „Helfersyndrom“, von dem Herr D. spricht, verbergen (H-5). In diesem Sinne kann danach gefragt werden, inwieweit die Flucht aus Chile, als Herr D. ein Jahr alt war, für ihn traumatisch erlebt wurde (H-6). In der letzten von ihm geschilderten Konfliktsituation berichtet Herr D. davon, dass die finanziellen Mittel, die von der Kommune bereitgestellt werden, nicht ausreichen, um die Projekte für die Jugendzentren bereitzustellen. Herr D. fühle sich dadurch ausgeschlossen und es sei ein ständiger Kampf für ihn, die benötigten finanziellen Mittel zu erwirken. Er vergleicht dies dann metaphorisch mit einem „Kuchen“, dessen Stücke ungerecht verteilt würden. Dies ärgere ihn sehr und er versuche aktiv, gegen die Ungerechtigkeit vorzugehen. Obwohl die Schilderungen über die erlebten Ungerechtigkeiten verständlich scheinen, dürfte mir Herr D. auch eine andere Seite von sich zu verstehen geben: Hinter den internalisierten Idealen der Familie dürfte er auch unbewusst Ansprüche an seine Umwelt stellen, ihn für die Aufrechterhaltung seiner Ideale zu entschädigen bzw. seine Sehnsüchte zu erfüllen (H-7).

Im Einklang mit den obigen Ausführungen kann für den zentralen Konflikt von Herrn D. eine Antinomie zwischen „Revolte gegen innere Ideale“ und „Unterwerfung unter innere Ideale“ postuliert werden. So dürfte Herr D. den Pol der Unterwerfung zumindest versuchsweise in der Delegation an seine Mitarbeiterinnen ausleben. Gelingt dies nicht, so richtet Herr D. die Aggression, die bei Nichterfüllung seines hohen Ich-Ideals zum Vorschein kommt, gegen sich selbst. Seine Arbeit und der damit einhergehende hohe Anspruch des Helfens sichert zwar die narzisstische Homöostase von Herrn D., allerdings um den Preis, dass seine Bedürfnisse und Sehnsüchte abgespalten bleiben müssen. So gibt mir Herr D. zu verstehen, wie wichtig diese Ideale in seiner Familie seien und deshalb unter keinen Umständen infrage gestellt werden dürften. Wenn das zementierte Ideal des Helfens von Herrn D. relativiert werden kann, so muss mit depressiven Zuständen in Form von innerer Leere gerechnet werden. Dieser zunächst unangenehme und vermutlich nur schwer aushaltbare Zustand dürfte für ihn in weiterer Folge jedoch auch die Chance bergen, mit seiner Sehnsucht und Traurigkeit in

Kontakt zu kommen. Dies würde ihm einen größeren Erlebensspielraum und eine innere Freiheit ermöglichen, die es ihm in weiterer Folge gestatten, sich weder gegen das Ideal des Helfens aufzulehnen noch unterwerfen zu müssen. H-1, H-2, H-3, H-4, H-5 und H-7 werden als gesichert angenommen.

Biografisch und szenisch bleibt zunächst unklar, welche Auswirkungen die Flucht aus Chile für Herrn D. gehabt hat, sodass die Annahme traumatischer Erfahrungen zwar nahe liegt, vorerst jedoch zu spekulativ erscheint. H-6 wird deshalb in abgeschwächter Form beibehalten.

7.4.3) Auswertung der Repertory Grids

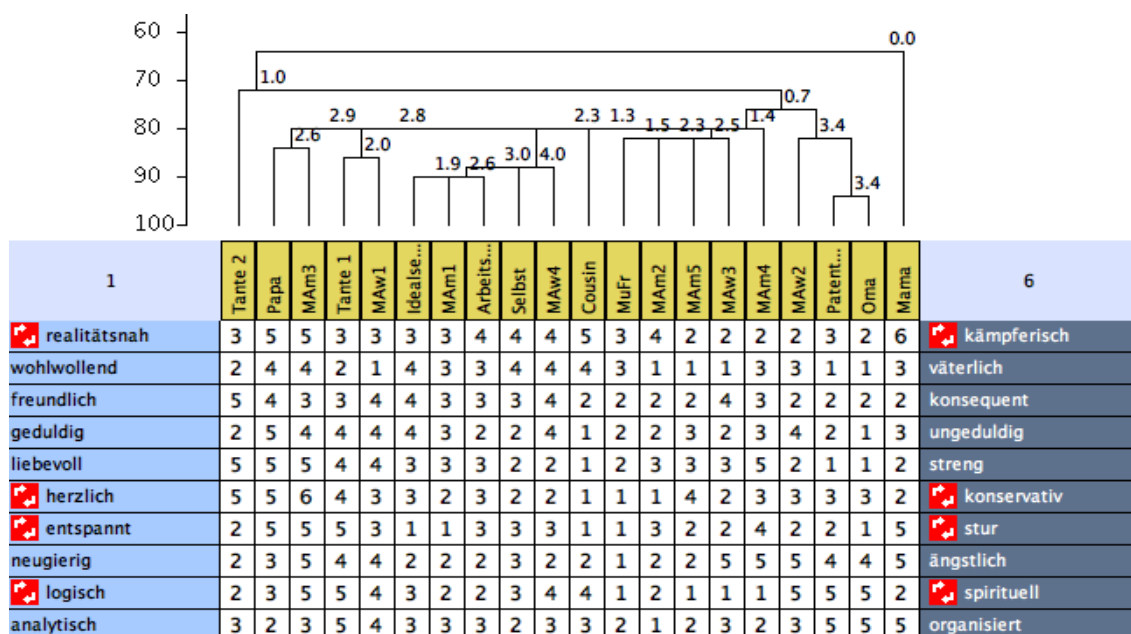


Abb. 7: Dendrogramm Herr D. Mittlere Zentralität 71 (Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselbst, Idealse... = Idealselbst, MuFr = Freund der Mutter, Patent... = Patentante)

Bei Herrn D. können insgesamt vier Clusterhierarchien ausgewertet werden. Das erste Cluster der ersten Hierarchie (Papa/MAm3/Tante1/MAw1) bezieht sich auf seinen Vater und MAm3. Herr D. erlebt beide als kämpferisch, väterlich, streng und stur. Der hohe Ähnlichkeitswert (84) weist hierbei darauf hin, dass Übertragungsprozesse bei MAm3 von hoher Relevanz sind und Herr D. seinem Mitarbeiter väterliche Attribute zuschreibt. Das nächste Cluster (Tante1/MAw1) kann aufgrund des niedrigen Z-Werts nicht interpretiert werden. Dennoch überschneiden sich Papa/MAm3/Tante1/MAw1 in den Konstruktionen von Herrn D. (Z = 2,9). Während sich keine bzw. kaum Über-

schnidungen zwischen Papa/Tante1/MAw1 und MAm3/Tante1/MAw1 zeigen, dürfte der Verbund primär die Ähnlichkeit (80) zwischen Tante1 und MAm3 widerspiegeln. Herr D. erlebt beide als eher freundlich, eher ungeduldig, stur und spirituell.

Die zweite Clusterhierarchie reflektiert die Konstruktionen von MAm1, Arbeitsselbst und Selbst. Während der erste Verbund (MAm1/Arbeitsselbst) inhaltlich nicht interpretiert werden kann, da beide Konstrukte Teil des Arbeitsgrids sind, müssen MAm1, Arbeitsselbst und Selbst ($Z = 3$) genauer betrachtet werden. Während bei triadischer Betrachtung Herr D. alle drei Konstrukte lediglich als eher freundschaftlich erlebt, ergibt sich bei dyadischer Betrachtung ein differenzierteres Bild. Der Ähnlichkeitswert (81) zwischen MAm1 und Selbst deutet hierbei auf Übertragungsprozesse hin, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sich Herr D. ähnlich wie MAm1 erlebt und konstruiert. Ein hohe Ähnlichkeit (74) erlebt der Teilnehmer – im dritten Clusterverbund – mit MAw4 (Selbst/MAw4). Beide Konstruktionen beschreibt er als eher kämpferisch und väterlich, liebevoll, herzlich und vielmehr entspannt.

Die letzte Hierarchie (MAw2/Patentante/Oma) muss zunächst triadisch betrachtet werden, da Patentante und Oma trotz des hohen Z-Werts inhaltlich nicht interpretiert werden können. Herr D. erlebt alle drei Personen als freundlich, eher liebevoll und spirituell. Bei dyadischer Betrachtung (MAw2/Patentante) (MAw2/Oma) ergeben sich keine differenzierteren Hinweise, die eine entsprechende inhaltliche Interpretation rechtfertigen würden, d. h., Übertragungsprozesse auf MAw2 lassen sich in dem Grid nur im Verbund mit Patentante und Oma erklären.

In der Gesamtschau kann davon ausgegangen werden, dass die Erfahrungen mit Vater, Tante, Patentante und Oma einen signifikanten Anteil an seiner Rollengestaltung im Unternehmen ausmachen. Der mittlere Zentralitätswert (71) weist hierbei auf einen höheren Anteil an der individuellen Rollengestaltung hin.

7.4.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der Entwicklungsschwerpunkt des Teilnehmers liegt auf S-3/4. Herr D. kann die Ansichten seiner internalisierten Anderen zum Objekt seiner Beobachtung machen und diese kritisch hinterfragen. Dennoch entscheidet er in Klarheitssituationen Richtung S-3. Konkret bedeutet dies, dass die gewünschte Kritik seiner Mitarbeiterinnen und seiner Vorgesetzten auf die Ansichten seiner internalisierten Anderen zurückzuführen sind. In

Belastungssituationen zeigt sich dies dann deutlicher, wenn Herr D. diese Ansichten auch nicht mehr ansatzweise kritisch hinterfragen und eine eigene Theorie des Helfens entwickeln kann. Unter günstigen Bedingungen kann sich der Teilnehmer jedoch von seinem Schwerpunkt wegbewegen und ist nur mehr rudimentär auf S-3 verhaftet. Auf dem Weg Richtung S-4 kann er dann seine persönlichen Werte und Ideologien weiter verfolgen, benötigt dennoch Zuspruch von außen, um sich für seine Institution entscheiden zu können.

Tiefenhermeneutisch zeigt sich bei dem Teilnehmer eine unbewusste Konfliktdynamik, die phänomenologisch als „Revolte gegen innere Ideale“ und „Unterwerfung unter innere Ideale“ bezeichnet wird. Die Idee des Helfens spielt dabei eine zentrale Rolle für ihn. Die Art und Weise zu helfen und den damit einhergehenden hohen Anspruch hat Herr D. von seiner Familie übernommen. Unter dieses Schema „muss“ er sich unterwerfen und dieses teilweise in der Delegation ausleben. Wird das zentrale Ideal des Helfens durch seine innere Auflehnung relativiert, kommt der Teilnehmer mit depressiven Affekten in Kontakt, die sich zunächst als innere Leere ausdrücken. Seine Bedürfnisse und Sehnsüchte müssen dabei abgespalten bleiben.

Die zentrale Konfliktdynamik erschwert es Herrn D. weiter Richtung S-4 voranzuschreiten. Dies zeigt sich insbesondere in Belastungssituationen, in denen der Wunsch nach Kritik seine internalisierte Idee zementieren soll und der er sich dann unterwirft. Ein weiteres Voranschreiten Richtung S-4 würde für den Teilnehmer bedeuten, sein eigenes Wertesystem und somit seine eigene Theorie des Helfens zu institutionalisieren. Dabei wird auch wichtig sein, dies nicht zu delegieren, aggressive Anteile nicht gegen sich selbst zu wenden und mehr mit seinen Bedürfnissen und Sehnsüchten in Kontakt zu kommen.

Der individuelle Anteil an der Rollengestaltung wird bei Herrn D. durch Vater, Tante, Patentante und seine Großmutter geprägt. Die Beziehungserfahrungen mit seinem Vater üben einen wesentlichen Einfluss auf das Erleben und Verhalten von MAm3 aus. Er erlebt beide als kämpferisch, väterlich, streng und stur. Auch seine Tante beeinflusst zum Teil die Beziehung zu MAm3. Während seine Patentante im Verbund mit seiner Großmutter die Beziehung zu MAw2 erklärt, sieht der Teilnehmer viel von sich selbst in MAm1 und MAw4.

Vor einer psychodynamisch-behavioralen Beratung muss geklärt werden, ob die postulierten und prognostizierten depressiven Affekte, die im Zusammenhang mit der „Revolte gegen innere Ideale“ stehen, im Rahmen eines Beratungsprozesses aufgefangen

werden können oder ob ein psychotherapeutisches Vorgehen indiziert ist. Entscheiden sich Klient und Beraterin für eine psychodynamisch-behaviorale Beratung, wird es für Herrn D. wichtig sein, seine Position auf S-4/3 zu festigen. Dies bedeutet, dass er sich weiterhin mit seiner Ideologie des Helfens auseinandersetzen und diese weiterentwickeln kann. Damit AB und ÜB im Rahmen des ADVM in eine optimale Differenz eintreten können, wird es für die Beraterin wichtig sein, Herrn D. eine adäquate Institution zur Verfügung zu stellen. Die Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung wird dabei von einer Pendelbewegung geprägt sein, bei welcher der Teilnehmer auf internalisierte Ansichten „zurückfallen“ wird, um sich anschließend wieder der Entwicklung seiner Institution widmen zu können. Um eine therapeutische Missallianz zu vermeiden, müssen die Gegenübertragungsreaktionen und -impulse bei der Beraterin reflektiert und durchgearbeitet werden. Konkret bedeutet dies, dass internalisierte Ansichten von Herrn D. zunächst gestützt werden und Anerkennung und Zuspruch für diese Ansichten und Perspektiven gegeben werden sollen. Erst dann wird es dem Teilnehmer möglich sein, sich im Sinne von Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion dem anderen Pol mehr anzunähern und diesen zu integrieren. Dabei muss stets auf depressive Prozesse geachtet werden. Diese sollen, wenn möglich, von der Beraterin thematisiert und gemeinsam bearbeitet werden. In Phasen, in denen dieses Schema dekonstruiert und konstruiert wird und somit depressive Phasen verstärkt auftreten werden, können mildernd achtsamkeitsbasierte Techniken (vgl. Heidenreich & Michalak, 2015) eingesetzt werden. Dies soll Herrn D. ermöglichen, sich nicht zu sehr mit negativen Kognitionen zu identifizieren und diese zu akzeptieren. Hierbei muss aufseiten der Beraterin allerdings darauf geachtet werden, dass ihre Anleitungen und Hilfestellungen dazu dem Teilnehmer genug Spielraum zum eigenverantwortlichen Umgang lassen, damit die Technik(en) nicht sein altes Hilffsystem zementieren und somit mehr blockieren als unterstützen. Um den individuellen Rollenanteil bewusster zu machen, sollen die Beziehungen zu Vater, Tante, Patentante und Großmutter im Vordergrund stehen.

7.5) Herr E.

55 Jahre, Zahnarzt in einer Gemeinschaftspraxis, 9 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.5.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Insgesamt werden bei Herrn E. 15 Textpassagen kodiert. Dadurch ergibt sich ein RKPI, der sich über vier Zwischenstufen erstreckt S-3/4 (1:4:6:4) und nach Addition der Risiken wie folgt notiert werden kann:

S-3/4 (5:6:4).

Der Schwerpunkt der Bedeutungsbildung liegt bei dem Teilnehmer auf S-3/4. Herr E. arbeitet als Zahnarzt gemeinsam mit seinem Bruder in einer Gemeinschaftspraxis. Die (Arbeits-)Beziehung zu seinem Bruder eröffnet einen erheblichen Konfliktherd und schränkt ihn in seiner weiteren (beruflichen) Entwicklung ein. In allen Kodierungen unterhalb von S-3/4 kommt der Konflikt mit seinem Bruder zur Sprache. In einer Passage sind die Ansichten von Herrn E. ausschließlich durch eine S-3-Perspektive geprägt. Der Teilnehmer hat die Praxis von seinen Eltern übernommen, nach einigen Jahren ist sein Bruder eingestiegen, da nach Ansicht der ganzen Familie der Bruder alleine nicht überlebensfähig sei und Herr E. sich folglich um ihn kümmern müsse. Der folgende Absatz gibt die Antwort auf die Frage wieder, warum sich Herr E. beruflich nicht von seinem Bruder trennen kann. Deutlich werden hierbei die intensiven Schuldgefühle, die ihm eine weitere Bewegung Richtung S-4 zur Gänze verwehren.

„Die würden jetzt gar nicht so sehr von mir ausgelöst, sondern diese Schuldgefühle, die würden mir nicht mal von meinem Bruder vorgetragen, sondern von meinen Eltern direkt. Das wäre dann eine relativ große Belastung, weil das haben wir alles schon zig mal durchgespielt. Es sind ja schon Kündigungen ausgesprochen worden und das muss immer in einer gewissen Frist passieren. Und das gab schon fast Mord und Totschlag, sodass ich mich letzten Endes immer dazu hinreißen habe lassen, die Beziehung doch weiterzuführen, die berufliche Beziehung.“ (IE, S-3, SW Begrenzung, 42:46)

In ersten Ansätzen kann sich der Teilnehmer jedoch von diesen Schuldgefühlen, verursacht von den internalisierten und physischen Anderen, wegbewegen und seine Ansichten kritischer hinterfragen. Vier Sequenzen werden mit S-3(4) kodiert. Im nachfolgenden Ausschnitt beschreibt der Teilnehmer den Umgang mit dieser belastenden Situation, den er sich über die Jahre der Zusammenarbeit angeeignet hat. Deutlich wird hierbei, dass Herr E. eine konflikthafte Auseinandersetzung zwar vermeidet bzw. Schuldgefühlen aus dem Weg geht, er aber dennoch einen eigenen Umgang damit finden „musste“.

„Und daher ist es schon viele Jahre so, dass ich für mich eigentlich einen Weg gefunden habe. Ich versuche da mein Ding zu machen und die Sachen auszublenden, die er macht. Im Prinzip ist es ja nicht so, dass wir jetzt wie ein Ehepaar alles in einen Topf werfen und das dann verteilen. Also man hat auch seine eigenen Abrechnungen und so weiter und das ist auch relativ gut möglich. Aber es könnte halt für die gesamte Struktur, für die Praxisstruktur und natürlich auch für den Zusammenhalt vom Personal, könnte das alles besser sein, wenn es dieses Konfliktpotenzial nicht gäbe. Aber eine Lösung dafür, die habe ich bisher jetzt in den über 15 Jahren nicht finden können und das würde sich die nächsten Jahre wahrscheinlich nicht so ergeben, weil es ist so, dass ich versuche, Schadensbegrenzung zu betreiben.“ (IE, S-3(4), SW Überzeugungen/fester Standpunkt, 11:28)

Der Schwerpunkt des Teilnehmers liegt mit sechs Kodierungen auf S-3/4. Grundsätzlich bildet Herr E. Bedeutungen aus seiner Wertephilosophie heraus, im Risikofall entscheidet er sich gleichwohl gegen sein System bzw. er geht dann in Opposition gegen seine internalisierten Anderen. Die internalisierten Anderen sind im nachfolgenden Beispiel seine Eltern. Der Teilnehmer berichtet von der autoritären Praxisführung seiner Eltern und dass er im Gegensatz zu ihnen ein freundschaftliches Verhältnis zu seinen Mitarbeiterinnen habe. Dies weist zwar auf eine Bedeutungsbildung in Richtung S-4 hin, dennoch steht diese Bedeutungsbildung in Opposition zu seinen Eltern. Herr E. vermeidet also eine weitere Auseinandersetzung mit diesen verinnerlichten Normen und entscheidet sich in der Opposition in Richtung S-3.

„Aus dem Grund, weil ich jeden Tag, eigentlich häufiger mit meinen Mitarbeitern zusammen bin und das in meiner eigenen Familie auch der Fall ist und da lege ich Wert auf ein gutes Klima und auf ein mehr oder weniger freundschaftliches Verhältnis. Sonst wäre mir das einfach alles zu indirekt. Oder anders gesagt, mehr oder weniger entwickelt sich das von selbst. Ich mache das ja schon seit ein paar Jahren und wenn man jeden Tag acht, neun Stunden in der Bude steht, dann ergibt sich das, nach meiner Art zu arbeiten, ergibt sich das von selbst. Das war schon ganz anfänglich so, als ich angefangen habe und meine Eltern noch in der Praxis waren und ich meine Ausbildung beendet habe. Da hatte ich halt ein anderes, ganz komplett anderes Verhältnis zum Personal und nicht so autoritär, wie das meine Eltern zum Beispiel gemacht haben.“ (IE, S-3/4, SW Kontrolle, 24:10)

Herr E. findet ungeachtet der schwierigen Situation mit seinem Bruder einen Weg, seiner psychischen Institution Raum zu geben, wenn er davon berichtet, dass ein Teil der Konfliktlösung in einem getrennten Patientenstamm bestehe. Dies kann auch so verstanden werden, dass er darum bemüht ist, seinem Bruder und sich den nötigen Freiraum zu lassen, damit beide ihre eigene Arbeitsphilosophie (Wertesystem) entwickeln

können. Aber auch hier gibt der Teilnehmer wieder zu verstehen, dass er fest im familiären S-3-System eingebunden ist und sich der Konflikt deshalb nicht lösen lässt, er sich also in der Konsequenz wieder Richtung S-3 entscheidet.

„(...) Aber das sind auch Konflikte, die sich so nicht unbedingt lösen lassen. Wir haben das tatsächlich so verteilt, dass jeder seinen eigenen Patientenstamm hat und das ist in manchen Praxen auch anders oder das liegt auch oft daran, dass man angestellte Ärzte hat. Es gibt dann Chefpatienten und Patienten für Assistenzen, nicht? Und das ist so, bei uns ist das im Prinzip nicht der Fall. Aber eben, je nachdem wie man seine Arbeitsphilosophie vertritt oder wie man seine Patienten erzieht, wenn man das so sagen kann, hat der eine halt ein bisschen zuverlässigere Patienten oder auch Patienten, wo er dann vielleicht seine fachlichen Fähigkeiten ein bisschen mehr einbringen kann. Der andere hat das eben nicht.“ (IE, S-3/4, SW Überzeugungen/fester Standpunkt, 14:53)

Abseits der Konflikte mit seinem Bruder bewegt sich Herr E. weiter Richtung S-4. Vier Textpassagen werden mit S-4/3 kodiert. Deutlich wird dies, wenn er seinen Führungsstil beschreibt, der im Gegensatz zu den Aussagen, die mit S-3/4 kodiert worden sind, nicht mehr als Opposition gegen seine internalisierten Eltern zu verstehen ist, sondern Elemente dieser inneren Ansichten integrieren und so zu einem umfassenderen Verständnis von Führung gelangen kann.

„Das bedeutet eben auch, dass man halt vom Führungsstil her, seine Mitarbeiter auch ernst nimmt und versucht, da nicht allzu autoritär oder von oben herab auf die einzugehen. Andererseits ist Kontrolle, gerade auch im Bereich der Mitarbeiter, bei uns sehr, sehr wichtig, was zum Beispiel die Verwaltung angeht. Weil meine Mitarbeiter sorgen im Prinzip dafür, dass das, was ich mache, die Leistungen, dass das auch abgerechnet wird und dass ich da Geld für bekomme. Und das muss ich kontrollieren. Das ist extrem wichtig, nicht? Es gibt sehr, sehr viele Ärzte, die das nicht in dem Maß machen, die sich auch gar nicht damit beschäftigen und die sich auch nicht mit der Verwaltung beschäftigen oder mit den Gebührenordnungen, die das gar nicht wissen. (...)“ (IE, S-4/3, SW Kontrolle, 19:24)

7.5.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Das Interview mit Herrn E. findet in seinem Privathaus statt. Seine Ehefrau nimmt mich in Empfang und wirkt bei der Begrüßung etwas genervt, wobei ich mir nicht sicher bin, ob dies etwas mit dem bevorstehenden Interviewtermin bzw. meiner Präsenz zu tun haben könnte. Schnell huscht sie hoch in den ersten Stock und gibt Herrn E. Bescheid,

der nicht lange auf sich warten lässt und mich im Eingangsbereich in Empfang nimmt. Als Herr E. die Treppe herunterkommt, habe ich eigenartigerweise die Vorstellung, dass er gerade aus seinem Musikzimmer kommt und zuvor den Klängen von Led Zeppelin gelauscht hat. In Kombination mit seinen schwungvollen und jugendlich anmutenden Bewegungen habe ich zunächst den vagen Eindruck, dass er der anti-autoritären 68er-Generation viel abgewinnen kann. Als ich Herrn E. das Prozedere des Interviews erkläre, wirkt er etwas konfus sowie verwirrt und ich habe Mühe mich von dieser Konfusion nicht anstecken zu lassen. Herr E. berichtet mir, dass er als Zahnarzt zusammen mit seinem Bruder und einer Kollegin in einer Gemeinschaftspraxis arbeitet. Es dauert nicht lange, bis der eigentliche Konfliktherd in der Praxis zur Sprache kommt und mir Herr E. von seinem schwierigen Verhältnis zu seinem Bruder berichtet. Herr E. lege als Zahnarzt Wert auf qualitativ hochwertige Arbeit und es sei ihm wichtig, seine Arbeit gut zu machen. Dies stehe im völligen Gegensatz zu seinem Bruder, der zwischenmenschlich und fachlich auf die Hilfe von Herrn E. angewiesen sei. Dies habe Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen in der Praxis, die nicht mit seinem Bruder und lieber mit Herrn E. zusammenarbeiten möchten. Als ich Herrn E. genauer nach den Konflikten mit seinem Bruder frage, weicht er aus und berichtet mir, dass der Eintritt ins Medizinstudium aufgrund des hohen Numerus Clausus nicht bedeute, dass damit auch automatisch die Fähigkeiten gegeben sind, die ein Zahnarzt in seinem Beruf mitbringen müsse. In einer späteren Passage erzählt er mir dann, dass er vor dem Studium einen handwerklichen Beruf erlernt habe, der ihm auch die Möglichkeit gegeben habe zu prüfen, ob er die nötigen motorischen Voraussetzungen für den Beruf als Zahnarzt mitbringe. Ich gehe deshalb davon aus, dass mir Herr E. hiermit zu verstehen gibt, dass er einerseits genau geprüft hat, ob er das nötige Rüstzeug für diesen Beruf besitzt, jedoch auch Neid auf seinen Bruder eine Rolle spielen dürfte, der vermutlich direkt mit dem Studium begonnen hat (H-1). Herr E. erzählt mir vom Umgang mit den Konflikten mit seinem Bruder. Er versuche, in der Praxis „Schadensbegrenzung“ zu betreiben, indem er sich um die „Praxisstruktur“ und um den „Zusammenhalt vom Personal“ kümmere. Abseits davon gehe er dem Konflikt so gut wie möglich aus dem Weg. Dies gelinge ganz gut, solange jeder in seinem eigenen „Zimmer“ arbeite. Ich frage mich bei den Schilderungen, ob in Kindstagen Konflikte zwischen den beiden Brüdern gelöst worden sind, indem beide Zeit getrennt voneinander in ihrem eigenen Zimmer verbrachten (H-2). Herr E. erzählt mir, dass seine Eltern auch beide als Zahnärzte tätig gewesen wären, er ihre Praxis übernommen und seinen Bruder aufgenommen hätte. In diesem Zusammenhang berichtet er

von der autoritären Praxisführung seiner Eltern und dass er versuche, einen autoritären Führungsstil zu vermeiden, damit sich seine Mitarbeiterinnen „besser entfalten“ können. Er versuche mit seinen Mitarbeiterinnen eine „gewisse Gleichberechtigung“ aufzubauen aber ihm sei klar, dass er „irgendwo“ auch Chef sein müsse. An dieser Stelle frage ich mich, ob er sich unter den autoritären Eltern entfalten konnte und inwieweit dies damit zu tun hat, dass er den Konflikt mit seinem Bruder vermeidet (H-3). Herr E. bleibt in seinen Ausführungen sehr unkonkret und ich merke, wie ich mich mit meinen Fragen immer direkter und strenger werde, z. B. als ich genauer nachfrage, was Herr E. damit meint, wenn er davon spricht, dass sich seine Mitarbeiterinnen entfalten können. Die Aussage klingt für mich zunächst etwas präntiös, was mich ärgert und mir einen autoritären Ton bei meiner Nachfrage verleiht. Vermutlich übernehme ich hierbei auch die autoritäre Stimme seiner Eltern, die unassimiliert im Inneren von Herrn E. herum-schwirrt und die er durch einen adoleszent-rebellischen Gegenentwurf, im Sinne der 68er-Generation, in Schach hält (H-4). Im weiteren Verlauf berichtet er mir ausführlicher von seinem Verständnis als Führungskraft. Ihm sei es wichtig, dass Mitarbeiterinnen nicht für völlig unwichtige Sachen „getriezt und gegängelt“ werden. Dies helfe ihnen nicht, sich mit ihrer Arbeitsstelle zu identifizieren. Dennoch sei es ihm wichtig, dass gewisse Dinge wie Hygiene und ein ordentlicher Empfangsbereich gemacht werden. Er erkläre dies zwar seinen Mitarbeiterinnen nicht jeden Tag, kontrolliere diese Vorgaben jedoch täglich. Die Schilderungen von Herrn E. wirken auf mich zunächst plausibel, bei genauerer Betrachtung wird jedoch die Unsicherheit bezüglich seines Führungsstils offensichtlicher. So kommt es während dieses Abschnitt zu längeren Schweigephasen, die sich mit fragenden Blicken abwechseln und mir Hinweise dafür liefern, dass Herr E. hier Schwierigkeiten hat, einen gangbaren Weg zwischen autoritärer und antiautoritärer Führung zu finden (H-5). In diesem Zusammenhang verstehe ich auch die beiderseitige Konfusion und Verwirrung zu Beginn des Interviews. Dies dürfte beruflich bei ihm zu einer Rollendiffusion führen, die maßgeblich für seine Unsicherheit verantwortlich ist. Diese Unsicherheit fällt zu Beginn konkordant bei mir auf fruchtbaren Boden, da ich mich in meiner Rolle als Interviewer unsicher fühle, inwieweit ich die Untersuchung strukturieren „solle“ (H-6). In der letzten Konfliktsituation kommen wir dann erneut auf die Situation mit seinem Bruder zu sprechen. Sein Bruder brauche jemanden an seiner Seite, der für ihn „mitdenkt und mitarbeitet“. Jedem in der Familie würde dies klar sein. Herr E. gibt mir hier mehrmals zu verstehen, dass sein Bruder alleine nicht zurechtkomme und auf ihn angewiesen sei. In der Supervision ent-

steht für uns die Phantasie eines intellektuell beeinträchtigten Manns, der die Hilfe und Fürsorge von seinem Bruder bzw. der ganzen Familie unbedingt benötigt. Hier stellt sich für uns jedoch auch die Frage, wie es für den Bruder dann möglich gewesen ist, ein so anspruchsvolles Studium zu absolvieren und diesen Beruf anschließend auszuüben. So kann davon ausgegangen werden, dass sich hinter den Aussagen von Herrn E. unbewusst ein Triumph über den Bruder versteckt. Dieser Triumph dürfte ihm die narzisstische Homöostase als überlegener Bruder sichern und ihn unbewusst dazu bringen, seinen „bedürftigen“ Bruder – entgegen allen rationalen Annahmen – in der Praxis halten zu wollen (H-7). Es ist ebenfalls zu fragen, ob der geschwisterliche Konflikt nicht eigentlich ein Konflikt mit den Eltern ist, der durch das gemeinsame Band der Praxis(-übernahme) den Brüdern lediglich wenig Spielraum lässt, ihre Beziehung und Rolle in der Familie zu hinterfragen sowie zu verändern (H-8). Hierfür spricht ebenfalls, dass mir Herr E. auf meine mehrmalige Nachfrage, warum keine Möglichkeit bestehe, sich von seinem Bruder zu trennen, erklärt, dass dies hauptsächlich an der Reaktion seiner Eltern liegen würde. Seine Eltern würden nicht davon ausgehen, dass der Bruder ohne die Hilfe von Herrn E. beruflich überleben könne. Eine Trennung würde Herrn E. deshalb massiv belasten und so große Schuldgefühle in ihm auslösen, dass er diesem Konflikt lieber aus dem Weg gehe. In diesem Zusammenhang gehe ich deshalb davon aus, dass sich Herr E. unbewusst auf die Seite seiner Eltern stellt, da eine innere und äußere Ablösung von ihnen Schuldgefühle in ihm auslösen würde. So dürfte ihm eine realistische Einschätzung seines Bruders verwehrt bleiben (H-9). Während des gesamten Interviews bleibt unklar, wie sich Herr E. mit seinem Bruder fühlt. Unbewusst vermittelt mir Herr E. dennoch seine heftigen Affekte, wenn er davon spricht, dass Kündigungen schon ausgesprochen wurden, es dann aber immer fast „Mord und Totschlag“ gegeben habe und er sich dann doch dazu hinreißen habe lassen, die (berufliche) Beziehung weiterzuführen (H-10).

Ausgehend von den obigen Hypothesen kann bei Herrn E. eine Konfliktantinomie zwischen „autoritärer Schuld“ und „antiautoritärer Verwirrung“ angenommen werden. So dürfte sich zwischen ihm und seinem Bruder eine Geschwisterrivalität aus früheren Tagen inszenieren, die aufgrund der gemeinsamen Praxis und der damit einhergehenden Schwierigkeiten wenig Spielraum für konstruktive Lösungen lässt. Abseits der von Herrn F. berichteten Probleme mit seinem Bruder dürften bei ihm Neid und Rivalität seinem Bruder gegenüber ebenso eine gewichtige Rolle spielen. Es kann davon ausge-

gangen werden, dass der unbewusste Anteil an der Beziehung zu seinem Bruder eigentlich ein Konflikt mit den Eltern ist und dieser auf seinen Bruder verschoben wird. So wird während des Interviews deutlich, dass Herr E. in seinem Verständnis von Führung unbewusst mit seinen Eltern identifiziert bleibt. Diese Identifizierung und die damit einhergehende Autorität und Strenge dürfte allerdings zu beängstigend sein, sodass Herr E. quasi als adoleszente Rebellion reaktionsbildend einen hohen Wert auf Gleichberechtigung und einen beziehungsorientierten Führungsstil legt. Die notwendigen konstruktiv-aggressiven Bestrebungen bleiben dagegen verdrängt und so bleibt Herrn E. auch eine notwendige Auseinandersetzung mit seinem Bruder verwehrt. Stattdessen wird der Konflikt, so weit es ihm möglich ist, vermieden, um belastenden Schuldgefühlen aus dem Weg zu gehen. Die konkreten Schwierigkeiten seines Bruders bleiben zwar während des Interviews unklar, dennoch kann davon ausgegangen werden, dass auch narzisstische Bedürfnisse an seinen Bruder delegiert werden. So dürfte Herr E. eine innere und äußere Ablösung von seinen primären Bezugspersonen aufgrund der Verwicklungen mit der Praxis schwer fallen und die dahinter liegenden Bedürfnisse nach Unterstützung und Hilfe auf seinen Bruder projiziert werden. Solange sein Bruder in der Praxis bleibt, sichert dies auch seine narzisstische Homöostase. Herr E. gibt mir zu verstehen, dass die dahinter liegenden Affekte mit der Heftigkeit von „Mord und Totschlag“ vergleichbar sind und als Kompromiss für diese Konstellation abgespalten bleiben müssen. H-1, H-3, H-4, H-5, H-6, H-7, H-8, H-9 und H-10 werden als gesichert angenommen.

H-2 wird für eine potenzielle weiterführende Beratung in abgeschwächter Form beibehalten. Aufgrund der fehlenden biografischen Informationen können Aussagen über die Konfliktverarbeitung zwischen ihm und seinem Bruder lediglich bedingt gemacht werden.

7.5.3) Auswertung der Repertory Grids

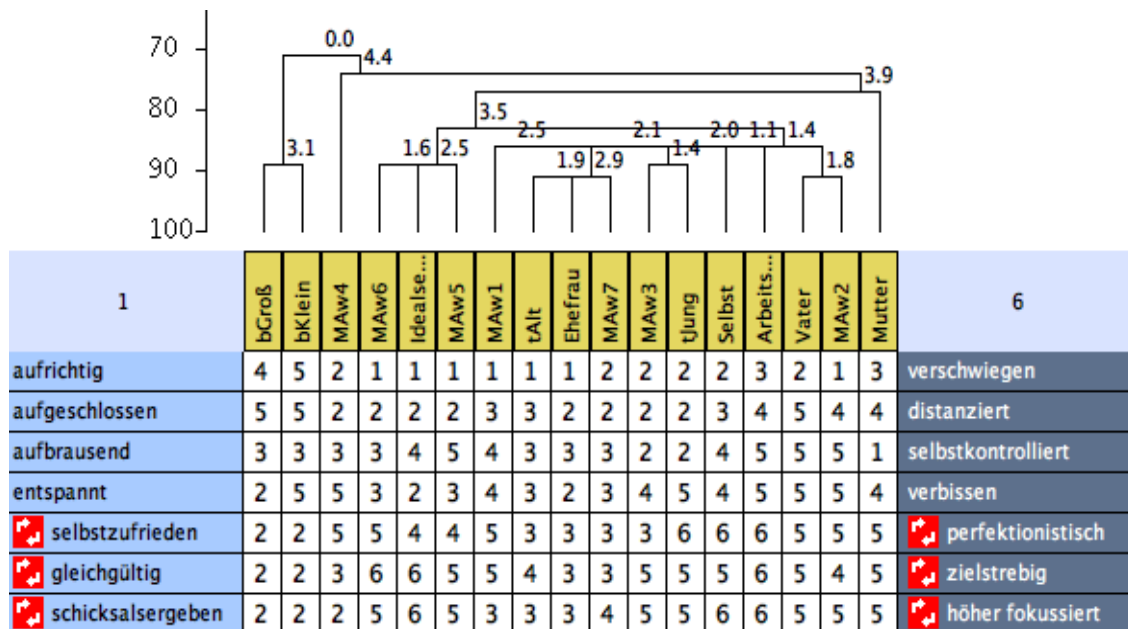


Abb. 8: Dendrogramm Herr E. Mittlere Zentralität 72 (Anmerkungen: MAw = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselfst, Idealese... = Idealsebst, bGroß = großer Bruder, bKlein = kleiner Bruder, tAlt = älteste Tochter, tJung = jüngste Tochter)

Im Dendrogramm von Herrn E. können insgesamt drei Cluster ausgewertet werden. Das erste Cluster spiegelt die Konstruktionen seiner beiden Brüder (bGroß/bKlein) wider. Hier ergibt sich der Sonderfall, dass sein jüngerer Bruder (bKlein) sowohl Bruder als auch Praxispartner von Herrn E. ist und somit in die Auswertung einbezogen werden kann. Herr E. erlebt beide Brüder als distanziert, eher aufbrausend, selbstzufrieden, gleichgültig und schicksalsergeben. Der hohe Ähnlichkeitswert (89) unterstreicht hierbei das nahezu identische Erleben der beiden Brüder, sodass von Übertragungsprozessen auf den jüngeren Bruder ausgegangen werden kann.

Das zweite Cluster gibt die Wahrnehmung und das Erleben von Idealsebst und MAw5 wider. Herr E. erlebt sich in seiner idealen Ausprägung und MAw5 als sehr aufrichtig, aufgeschlossen und äußerst zielstrebig. Mit einem Ähnlichkeitswert von 89 liegt die Annahme nahe, dass der Teilnehmer viele seiner idealen Ausprägungen seiner Mitarbeiterin zuschreibt.

Das dritte und letzte Cluster beschreibt die Wahrnehmung von seiner Ehefrau und MAw7. Herr E. erlebt beide Personen als aufgeschlossen, eher aufbrausend, eher selbstzufrieden und eher gleichgültig. Auch in diesem Cluster zeigt sich ein hoher Ähnlich-

keitswert (91) zwischen beiden Personen, sodass auch hier die Annahme von Übertragungsprozessen gerechtfertigt erscheint.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass seine Brüder, Idealselbst und seine Ehefrau einen maßgeblichen Anteil an seiner Rollengestaltung im Unternehmen haben. Die mittlere Zentralität (72) weist hierbei auf einen höheren individuellen Anteil an der Rollengestaltung hin.

7.5.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Herr E. bildet in Klarheitssituationen Bedeutungen auf Stufe S-3/4. Im Verlauf ist deutlich geworden, dass seine berufliche Wertephilosophie zu großen Teilen auf Konflikte mit seinem Bruder und seinen Eltern zurückzuführen ist. Grundsätzlich kann der Teilnehmer die Perspektiven seiner internalisierten Anderen kritisch betrachten, er entscheidet sich jedoch in Opposition zu ihnen, was wiederum für eine Perspektive Richtung S-3 spricht. Konkret bedeutet dies für ihn, dass sein Führungsverständnis und der Umgang mit seinem Bruder in der Praxis generell durch sein Erleben und Verhalten auf dieser Stufe bestimmt wird. In Opposition zu seinen (internalisierten) Eltern vermeidet Herr E. eine weitere Auseinandersetzung mit seinem Bruder. Auch sein freundschaftlicher Führungsstil wird, in Opposition zu dem autoritären Führungsstil seiner Eltern, dadurch bestimmt. Abseits dieser Konflikte bewegt sich Herr E. dann weiter Richtung S-4, sodass vier Passagen mit S-4/3 kodiert werden. Dies wird dann auch durch seinen Führungsstil transparent, bei dem er Elemente seiner internalisierten Anderen integrieren und so zu einem umfassenderen Verständnis von Führung gelangen kann.

Die Konfliktantinomie der tiefenhermeneutischen Analyse wird phänomenologisch als „autoritäre Schuld“ und „antiautoritärer Verwirrung“ bezeichnet. Die Verwicklungen mit seinem Bruder als Praxispartner müssen ätiologisch auf die Beziehungserfahrungen mit seinen Eltern zurückgeführt werden. Die unbewusste Identifizierung mit seinen autoritären Eltern und die damit einhergehende Verdrängung seiner aggressiven Strebungen ermöglichen es dem Teilnehmer, nicht konstruktiv-aggressive Maßnahmen gegenüber seinem Bruder zu setzen und somit zur Konfliktlösung beizutragen. Dies würde Schuldgefühle in ihm auslösen, da er dann nahe an das autoritäre Erleben seiner inneren Eltern kommt. Dieses Erleben vermeidet Herr E. durch einen freundschaftlichen und antiautoritären Führungsstil.

Die autoritäre Schuldthematik erschwert es dem Teilnehmer, in seiner Entwicklung Richtung S-4 voranzuschreiten und seine Bedeutungsbildungen in Klarheitssituationen auf S-4/3 zu zementieren. Dies zeigt sich in seiner (beruflichen) Wertephilosophie als Opposition gegen seine inneren Eltern und tiefenhermeneutisch als ihn ängstigende, unbewusste Identifizierung mit ihnen. Die erhobene Entwicklungsstufe und die damit einhergehenden Schwierigkeiten spiegeln sich somit in der tiefenhermeneutischen Auswertung wider. Die tiefenhermeneutische Analyse ermöglicht einen Blick auf die unbewusste Motivation hinter der Opposition und postuliert, dass Herr E. aggressive Strebungen verdrängt, Konflikte vermeidet und reaktionsbildend einen hohen Wert auf einen antiautoritären Führungsstil legt. Eigene Bedürfnisse nach Hilfe und Unterstützung werden dabei auf seinen Bruder projiziert. Diese Dynamik stützt wiederum den antiautoritären Pol und verhindert eine weitere Auseinandersetzung mit der schwierigen Situation in der Praxis.

Die konflikthafte Beziehung zu seinem Bruder zeigt sich im individuellen Anteil der Rollengestaltung als Führungskraft. Die ideale Ausprägung seiner selbst und seine Ehefrau beeinflussen sein Erleben und Verhalten gegenüber MAw5 bzw. MAw7. Der mittlere Zentralitätswert (72) weist hierbei auf einen höheren Anteil an der individuellen Rollengestaltung hin.

Es wird daher wichtig sein, dass die psychodynamisch-behaviorale Beratung inhaltlich den Schwerpunkt auf die manifesten Konflikte mit seinem Bruder und die dahinter liegenden, latenten Konflikte mit seinen Eltern legt. Die Beratung soll den Teilnehmer darin unterstützen, seine berufliche Wertephilosophie auf S-4/3 zu festigen. Damit AB und ÜB in eine optimale Differenzierung eintreten können, wird es zunächst notwendig sein, dass die Beraterin den manifesten Pol (antiautoritäre Verwirrung) und den damit einhergehenden Führungsstil anerkennend aufnimmt und stärkt. Um eine therapeutische Missallianz zu vermeiden und einen weiteren Entwicklungsschritt zu initiieren, muss die Beraterin genau auf ihre Gegenübertragungsreaktionen achten. Die Wahrscheinlichkeit liegt nahe, dass sie sich ohne entsprechende Reflektion und Durcharbeitung entweder mit dem freundschaftlich-antiautoritären Führungsstil verbündet oder entsprechend den elterlichen Beziehungserfahrungen Herrn E. autoritär dazu auffordert, entsprechende Schritte in seiner weiteren Entwicklung zu unternehmen. Werden beide Erlebensweisen negiert, wird es Herrn E. leichter möglich werden, im Rahmen der optimalen Differenz Oppositionen zurückzunehmen, aggressive Aspekte zu integrieren und so in eine konstruktive Auseinandersetzung mit seinem Bruder einzutreten. Dabei muss sorgfältig

auf Schuldgefühle geachtet werden, wenn sich der Teilnehmer dem anderen Pol annähert. Zur Unterstützung von Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion können begleitend Rollenspiele (vgl. Hautzinger, 2015) eingesetzt werden, in denen konflikt-hafte Gespräche mit seinem Bruder geübt werden sollen. Die Technik sollte aber erst am Ende der Beratung eingesetzt werden, also wenn die beschriebenen Anteile bereits integriert wurden, da sonst die Gefahr besteht, dass sich dadurch die aufgespaltene Konfliktpolarität verfestigt. Konkret bedeutet dies, dass Herr E. die Technik als elterlich-autoritär erlebt und deshalb freundschaftlich-antiautoritäre Verhaltensweisen nicht dekonstruiert, sondern abwehrend verfestigt werden. Auf inhaltlicher Ebene wird es für Herrn E. wichtig sein, den Einfluss von privaten Beziehungen im Unternehmen bewusster zu machen, damit der individuelle Anteil der Rolle verständlicher werden kann.

7.6) Herr F.

31 Jahre, Projektmanager für digitale Medien, 27 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.6.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Bei Herrn F. werden insgesamt 16 relevante Textpassagen ausgewertet. Der Schwerpunkt liegt bei ihm auf Stufe S-3(4). Insgesamt verteilt sich die Bedeutungsbildung auf vier Stufen, sodass sich zunächst ein RKPI mit S-3(4) (4:7:4:1) ergibt. Nach Addition der Potenziale wird folgender RKPI notiert:

S-3(4) (4:7:5)

Vier Textpassagen werden bei Herrn F. mit S-3 kodiert. In schwierigen Situationen bildet er seine Bedeutungen aus den Erwartungen Anderer. In der unteren Sequenz schildert er seine emotionale Antwort auf einen Konflikt mit seinem Vorgesetzten. Herr F. fühlt sich aufgrund der unzureichenden Informationsweitergabe von ihm nicht anerkannt und geht in Opposition zu ihm.

„Ich fühle mich dann nicht ernst genommen. Ich sitze hier und soll einen Vollzeitjob ausüben. Dazu brauche ich ein Mindestmaß an Zeit, die man auch in mich investiert. Also es frustriert mich auch. Also es kommt dann irgendwie relativ schnell der Punkt, wo ich sage, dann mache ich gar

nichts, weil wenn ich nicht verstehen kann, worum es geht, dann kann ich auch die Sachen nicht machen. Will ich auch nicht.“ (IF, S-3, SW Sich mitteilen, 06:03)

Durch die fehlende Anerkennung geht Herr F. in der Abwesenheit seines Vorgesetzten in Opposition, um Schuldgefühle zu vermeiden, die bei ihm auftreten würden, wenn er die Arbeitsaufträge nach seinem Ermessen und Wertesystem erledigen würde. Der gewünschte Zuspruch durch seinen Vorgesetzten wird in der folgenden Passage deutlich.

„Also in dem konkreten Fall, um bei dem Beispiel zu bleiben, hatte ich also ganz konkret das Gefühl, dass ich einfach nicht genug Informationen habe, um Arbeitsaufträge zu erledigen und auch sinnvoll zu erledigen und in anderen Fällen, ja, wo ich auch weiß, dass es nicht zielführend ist, das versuche ich auch tatsächlich zu reduzieren, geht es tatsächlich auch um Anerkennung.“ (IF, S-3, SW Sich mitteilen, 06:14)

Ungeachtet der oppositionellen Haltung bleibt Herr F. jedoch ein „fairer Spieler“ im Unternehmen und betont die Unternehmensziele als übergeordnete Instanz, was wiederum typisch für eine S-3-Perspektive ist. Dennoch wird im nachfolgenden Beispiel deutlich, wie wichtig die Anerkennung und der Zuspruch für ihn in schwierigen Situationen sind und er sich nur schwer von seinen internalisierten Anderen lösen kann.

„Es ist beides, glaube ich, wichtig. Also zum Einen, dass man halt irgendwie Ziele erreicht, unabhängig wie und wer sie erreicht, ist halt für ein Unternehmen wichtig. Auf der anderen Seite muss man halt auch sehen, dass es nicht ganz unwichtig ist, dass in so einem Unternehmen auch gesehen wird, wer was macht, bis zu einem gewissen Grad. Das darf man gar nicht ganz vergessen so. Aber das ist dann schon oft so, dass ich das Gefühl habe, so ja, jetzt muss ich schon noch mal irgendwie abklären, ob das andere auch gecheckt haben, dass das was war, was im Grunde von mir ausgegangen ist.“ (IF, S-3, SW Sich mitteilen, 07:49)

Der Bedeutungsschwerpunkt des Teilnehmers liegt mit sieben Kodierungen auf S-3(4). Dies bedeutet, dass sich seine Handlungsmotivation grundsätzlich aus einer S-3-Perspektive verstehen lässt, jedoch in Situationen, die nicht risikobehaftet sind, erste kritische Betrachtungen hinsichtlich seiner internalisierten Anderen und physisch anwesender Personen unternehmen kann. Im nachfolgenden Beispiel berichtet er von seinem hohen Mitteilungsbedürfnis und von seiner Verletzlichkeit, wenn dieses Bedürfnis nicht auf Anerkennung stößt. Obwohl dies typisch für eine S-3-Perspektive ist, kann Herr F. dies jedoch in ersten Ansätzen reflektieren.

„Ich glaube ich habe ein relatives hohes Mitteilungsbedürfnis, wenn, ja, eigentlich sowohl im Beruflichen als auch im Privaten. Wenn ich irgendwie so ein Grundvertrauen habe, dann teile ich

mich gerne mit und bin da, glaube ich, in beiden Bereichen recht anspruchsvoll und man könnte fast auch sagen sensibel, weil ich mir schon irgendwie ein Verständnis wünsche für die Sachen, die ich mitteile. Also ich tue mich relativ schwer, wenn Sachen so abgewürgt oder abgekanzelt werden.“ (IF, S-3(4), SW Sich mitteilen, 02:22)

Diese Perspektive wird ebenfalls deutlich, wenn er die Führungsrolle gegenüber seinen unterstellten Mitarbeiterinnen übernimmt. Herr F. berichtet in der unteren Passage zunächst davon, dass, wenn Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen nicht möglich ist, z. B. aufgrund von Schwierigkeiten oder Fehlern in Arbeitsabläufen, er dies dann direkt zur Sprache bringt und den Konflikt nicht vermeidet. Hier gibt er auch zu erkennen, dass er im Begriff ist, sein eigenes Wertesystem zu entwickeln. Dennoch schwenkt er schnell um und regelt den Konflikt zugunsten der Anerkennung seiner unterstellten Studentinnen.

„Also da habe ich schon eine Zeit lang gebraucht. Mittlerweile versuche ich das sehr sehr direkt zu machen. Also das Verhältnis ist bei uns in der Abteilung generell extrem freundschaftlich und ich versuche das ganz klar zu trennen, dass ich irgendwie auch ganz klar irgendwie sage, wenn was halt nicht geht. Dass man das auch direkt klar raus hört, dass das gar nicht so zu einer Vermischung kommt. Also im Grunde versuche ich das so direkt wie möglich zu sagen, wenn was nicht passt, so, um dann halt im nächsten Schritt wieder einen Haken dran zu machen und halt irgendwie mit dem freundschaftlichen Verhältnis weitermachen zu können.“ (IF, S-3(4), SW Sich mitteilen, 15:55)

Die S-3-Perspektive zeichnet sich dadurch aus, dass er zwischen sich und anderen kaum unterscheidet. Herr F. spricht im unteren Textbeispiel von seinem Bedürfnis nach einer authentischeren Kommunikation im Arbeitsalltag.

„Ich glaube zum Teil ist das irgendwie so eine gesellschaftliche Sache, dass es extrem gering angesehen ist, wenn man nicht irgendwie eine coole Zeit hat. Niemand würde ins Büro kommen und sagen, dass sein Wochenende voll scheiße war. Dass am Freitag niemand Zeit hatte und ich am Samstag alleine rumgesessen bin. Das würde irgendwie keiner machen, weil dann versagt man halt. Oder wenn man nichts macht, dann war es halt trotzdem cool, weil man endlich mal wieder nichts gemacht hat oder so.“ (IF, S-3(4), SW Draußen stehen, 39:40)

Konkret bezieht sich dies auf das Thema Einsamkeit am Wochenende und es kann davon ausgegangen werden, dass er – aufgrund der S-3-Perspektive – ebenfalls von seiner Einsamkeit spricht. Im voranstehenden Beispiel kommt er mit seiner Einsamkeit in Kontakt, beginnt sich daher mit seinen internalisierten Anderen/Normen auseinanderzu-

setzen und diese infrage zu stellen. Dies ermöglicht ihm wiederum eine erste Abgrenzung, die nicht mehr ausschließlich auf eine S-3-Perspektive hinweist.

Im günstigen Fall bewegt sich Herr F. über S-3(4) hinaus. Vier Passagen werden mit S-3/4 und eine Passage mit S-4/3 kodiert. Unter günstigen Bedingungen fängt er an, sein eigenes Wertesystem unabhängig von internalisierten und physisch anwesenden anderen zu entwickeln. Auf die Frage ob er sich in einem sozialen Kontext auch als außenstehend erlebt, antwortet er folgendermaßen:

„Ich glaube, ich bin manchmal den anderen zu negativ. Also negativ, das nicht, aber vielleicht zu kritisch oder so. Ich habe das Gefühl, dass es in Gruppen halt immer einfach ist zu sagen, dass etwas cool und irgendwie super ist. Und ich stelle mir gerne Fragen und merke da, dass viele, glaube ich, eher so von der Art provoziert oder genervt sind. Und das habe ich zwar, glaube ich, mittlerweile schon ganz gut gelernt oft auch einfach nur zu sagen, dass ich irgendwas cool finde, aber interessant, finde ich, wird es halt dann, wenn man nicht mehr sagt, dass irgendetwas cool ist, und da merke halt schon, dass ich manchmal vielleicht auch ein bisschen provoziere gerne so.“ (IF, S-3/4, SW Draußen stehen, 36:58)

Herr F. berichtet in der vorangestellten Passage, dass er den gängigen Gruppennormen nicht immer entsprechen möchte und unangenehme Fragen stellt, die sein eigenes Wertesystem widerspiegeln. Er erlebt sich dann als provozierend, was wiederum auf Schuldgefühle hinweist, wenn er sich von Gruppennormen distanziert.

Herr F. entscheidet sich, einen Schritt weiter Richtung S-4 zu gehen, wenn er trotz Widerstände seine Ideen und Absichten durchzubringen versucht und sich damit für sein eigenes Bedeutungssystem entscheidet, ohne dabei wiederum auf S-3 zurückzufallen. Konkret berichtet er in der nachfolgenden Passage erneut von einem Konflikt mit seinem Vorgesetzten.

„Also in dem konkreten Fall war es tatsächlich so, dass ich quasi nochmal darauf hingewiesen habe, dass es mir nicht darum geht zu nerven und auch nicht darum geht, irgendwie eine Idee kaputt zu machen, so destruktiv, sondern, dass es halt tatsächlich Fragen sind, die ich mir stelle, und ich halte sie auch für wichtig und richtig in dem Fall, da ich nicht daran vorbeikomme und deswegen mit der Idee nichts anfangen kann. Und ich versuche das zu erklären, wie das gemeint ist.“ (IF, S-4/3, SW Draußen stehen, 46:29)

7.6.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Mit Herrn F. entwickelt sich vor und während des Interviews schnell eine freundschaftliche und lockere Atmosphäre, die durch unsere gemeinsame Herkunft und durch das annähernd gleiche Alter gestützt wird. In der ersten Konfliktsituation berichtet er mir von Schwierigkeiten mit seinem Vorgesetzten, die sich dadurch äußern würden, dass er sich von ihm nicht ernst genommen fühle. Sein Vorgesetzter würde ihm oft Arbeitsaufträge an die Hand geben, ohne dass Herr F. in den entsprechenden Kontext eingebunden werde. Dadurch falle es ihm dann schwer, bei Ausführungen den Überblick zu behalten bzw. entsprechend zu handeln. Er versuche diese Problematik mit seinem Vorgesetzten zu besprechen, durch die „genervte“ Reaktion von ihm fühle er sich jedoch in seinen Gefühlen nicht ernst genommen. Die Situation, die Herr F. hier schildert, scheint auf den ersten Blick äußerst nachvollziehbar und dennoch bleibt er trotz meiner mehrmaligen Nachfrage sehr unkonkret, sodass sein Vorgesetzter weder in meinem Erleben noch in der Supervision Konturen bekommt. In meiner Phantasie bleibt dieser ein schwarzer Schatten mit Hut, die Supervisorin schlägt hierbei die Brücke zu den „grauen Herren“ aus Michael Endes Roman „Momo“. So können die grauen Herren als Symbol für zunehmende Entfremdung der Arbeit im Zeitalter des Kapitalismus verstanden werden, die im Gegensatz zu dem Wunsch nach der Anerkennung von Gefühlen von Herrn F. stehen (H-1). In diesem Sinne kann der Konflikt von Herrn F. als äußerer Konflikt verstanden werden, der in der Struktur des Unternehmens bzw. im Vorgesetzten zu suchen ist (H-2). Die fehlenden Konturen und die unkonkreten Ausführungen lassen indes auch vermuten, dass seine innere Objektwelt maßgeblich Anteil an seinen Schwierigkeiten hat. Der Wunsch nach der Anerkennung und Validierung seiner Gefühle von seinem Vorgesetzten lässt mich hierbei annehmen, dass es sich um eine Autoritätsproblematik handelt (H-3). Dies wird deutlicher, wenn er mir mehrmals zu verstehen gibt, dass er verunsichert darüber ist, ob seine Wünsche angemessen sind oder ob „das im Grunde von ihm ausgeht“ und an seiner „Eitelkeit“ liege (H-4). So gibt er mir auch zu verstehen, dass, wenn seine Bedürfnisse in der Arbeit nicht erfüllt oder respektiert werden, er genervt ist und „gar nichts mehr mache“. Die aversive Reaktion, von der mir Herr F. berichtet, dürfte hierbei die Hilflosigkeit widerspiegeln und ein Versuch sein, doch noch Raum für Anerkennung und Validierung seiner Gefühle im Anderen zu finden (H-5). Berichtet mir Herr F. in der ersten Konfliktsituation noch von seiner Rolle als Mitarbeiter, so dreht sich dies in der zweiten Situation um und er erzählt mir von seiner Rolle als

Führungskraft. In dieser Rolle versuche er mit seinen unterstellten Mitarbeiterinnen möglichst wertschätzend und konstruktiv umzugehen. Gegebenenfalls schlage er auch einen autoritären Ton an und haue dies schnell raus, wenn es zu Schwierigkeiten bei Arbeitsaufträgen kommt. Generell sei das Verhältnis zu seinen studentischen Mitarbeiterinnen „extrem freundschaftlich“ und „raushauen“, was ihm nicht einfach falle, diene nur dazu, die Schwierigkeiten schnell abzuklären und die freundschaftliche Atmosphäre wieder herzustellen. Die Aufspaltung in „extrem freundschaftlich“ und „raushauen“ lässt mich vermuten, dass Herr F. Aggressionen postwendend unter den Teppich kehrt und er diesbezüglich als Vorgesetzter Unsicherheiten zeigt, ab wann Kritik gerechtfertigt und ab wann Kritik eine Kränkung ist (H-6). Hierbei stellt sich die Frage nach dem Motiv für die Aggressionshemmung bei Herrn F. So berichtet er mir von Schuldgefühlen in der Auseinandersetzung mit seinen Mitarbeiterinnen. Konkret ging es hierbei um einen Clip, der geschnitten werden musste. Er habe seine Mitarbeiterinnen mehrmals darum gebeten, ihn bei Schwierigkeiten zu informieren, was letztlich nicht geschehen sei. Schließlich habe er versucht, dies als „sachliche Kritik“ zu formulieren, was schiefgegangen sei und stattdessen habe er ihnen versichern müssen, dass sie ihre Arbeit „ganz toll machen“ würden. Seine „Generalkritik“ sei nicht verstanden worden. Hier verschiebt sich die Problematik der Anerkennung und Wertschätzung, indem Herr F. die Rolle der autoritären Führungskraft übernimmt und anschließend mit den Narzissen seiner Gruppe beschäftigt ist (H-7). In diesem Zusammenhang stellt sich in der Supervision für uns die Frage, inwieweit ihn die Phantasie vom Ausgleich eines gekränkten Selbstwerts auf beiden Seiten in seinem Erleben und Handeln beeinflusst und dies wiederum ein effizientes Arbeiten als Arbeitsgruppe beeinträchtigt (H-8). Dies dürfte auch mit seiner Unsicherheit zu tun haben, inwieweit seine Aggression bzw. Bestimmtheit in der Auseinandersetzung mit seinen Mitarbeiterinnen angemessen oder zu viel ist. In diesem Zusammenhang berichtet er mir, dass er „überrascht“ war, „wie schnell einem das aus den Händen gleiten kann“ und er sich anschließend durch übertrieben anmutende Schuldgefühle reguliert habe (H-9).

Die Frage nach der Aggression stellt sich für den Teilnehmer gleichfalls in der letzten von ihm berichteten Konfliktsituation. Er habe mit seinem Team eine Videokampagne für einen Kunden entwickeln müssen und sei sehr unzufrieden mit der bisherigen Ideensammlung dazu gewesen. Er habe sich dann mit seinen Ideen und den entsprechenden Fragen dazu an seinen Vorgesetzten gewandt. Die Fragen wären ihm sehr wichtig gewesen, weil sich daran die ganze Videokampagne aufgehängt hätte. Herr F. habe das

Gefühl gehabt, mit seinen Fragen nicht ernst genommen worden zu sein und sein Vorgesetzter habe sich aufgrund seiner Fragen genervt von ihm gezeigt. Herr F. habe sich an dieser Stelle gefragt, ob er nicht zu aggressiv und fordernd aufgetreten sei und sich vorgenommen, seine Fragen in Zukunft anders zu formulieren und zu präsentieren. Für ihn komme es in solchen Situationen dann zu einem „Kräftemessen“ und sein Vorgesetzter sei in einem „Verteidigungsmodus“. Die erneut berichtete Autoritätsproblematik dürfte aufseiten von Herrn F. damit zusammenhängen, dass Rivalität und Konkurrenz, zugunsten der Anerkennung seines Vorgesetzten schnell Schuldgefühle auslösen und deshalb vermieden werden (H-10). Dies zeigt sich ebenfalls in der Inszenierung mit mir, in welcher die genannten Themen emotional von uns beiden völlig ausgeklammert werden, das Interview in weiterer Folge nett und unbeschwerlich verläuft und ich mir unbewusst Mühe gebe, die für ihn schwierigen Gefühle anzuerkennen (H-11).

Werden die obigen Ausführungen zu Metahypothesen zusammengefasst, so kann für Herrn F. ein „ödpaler Konflikt“ angenommen werden, dessen Auswirkungen sich beinträchtigend auf sein Selbstwerterleben auswirken. So sucht Herr F. in seinem Vater-Vorgesetzten Unterstützung, Halt und nach Validierung seiner Gefühle, allerdings um den Preis, dass Rivalität und Konkurrenz mit ihm vermieden werden und ihn ein strenges Über-Ich dann schnell dazu bringt, aggressive Strebungen gegen sich selbst zu richten. Wird die Frustration im Zusammenhang mit seinem Vorgesetzten zu groß, bleibt Herr F. nur noch der regressive Ausweg und er flüchtet sich in aversive Reaktionen. Eine umgekehrte Situation zeigt sich bei ihm in der Rolle als Vorgesetzter für seine studentischen Mitarbeiterinnen. Sein Wunsch, ihnen wertschätzend und anerkennend gegenüberzutreten, kann hierbei auch als Reaktionsbildung verstanden werden. Unausweichliche Frustrationen mit seinem Team führen allerdings dann in weiterer Folge zur Identifizierung mit seinem Vorgesetzten und Herr F. zeigt sich genervt, wenn er die gekränkten Narzissmen seiner Mitarbeiterinnen ausbügeln muss. Die Hypothesen H-3 bis H-11 werden als gesichert angenommen.

Im Rahmen der tiefenhermeneutischen Analyse bleibt unklar, inwieweit die Schwierigkeiten von Herrn F. in den strukturellen Bedingungen des Unternehmens und in der Persönlichkeit seines Vorgesetzten zu suchen sind. Die fehlenden Konturen seines Vorgesetzten lassen zwar auf eine externalisierte innere Objekt- und Phantasiewelt schließen, dennoch können und sollen Anteile seines Vorgesetzten nicht außer Acht gelassen werden, über die an dieser Stelle allerdings nur spekuliert werden könnte. Fraglich

bleibt auch, ob Organisationskultur und -identität Anerkennung und Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehung fördern und somit auch das menschliche Grundbedürfnis nach Wertschätzung bereitstellen. H-1 und H-2 werden deshalb in abgeschwächter Form beibehalten.

7.6.3) Auswertung der Repertory Grids

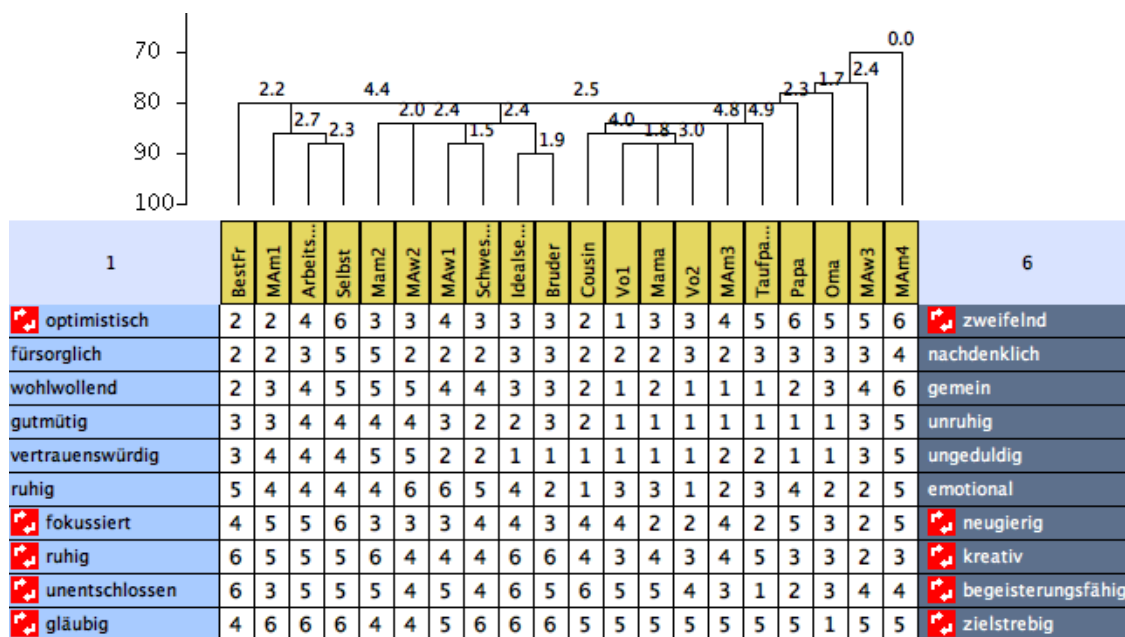


Abb. 9: Dendrogramm Herr F. Mittlere Zentralität 71 (Anmerkungen: MAM = Mitarbeiter, MAW = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselbst, Idealse... = Idealselbst, BestFr = bester Freund, Vo = Vorgesetzter, Taufpa... = Taufpatin)

Im Dendrogramm von Herrn F. können insgesamt fünf Clusterhierarchien ausgewertet werden. Die erste Hierarchie bezieht sich auf Arbeitsselbst, Selbst und MAM1. Aufgrund des Z-Werts von 2,3 muss jedoch vorerst der Verbund zwischen Selbst und Arbeitsselbst genauer betrachtet werden. Der Teilnehmer erlebt sich privat und am Arbeitsplatz als eher unruhig, eher ungeduldig, eher emotional, kreativ, begeisterungsfähig und sehr zielstrebig. Auch der hohe Ähnlichkeitswert (88) weist darauf hin, dass Herr F. kaum zwischen sich und seiner beruflichen Persona unterscheidet. Im Verbund mit MAM1 spiegeln sich ebenso Ungeduld, Emotionalität, Kreativität und Zielstrebigkeit wider. Betrachtet man Selbst und Arbeitsselbst jeweils mit MAM1, dann ergibt sich ein ähnliches Bild, wobei sich Herr F. in seiner beruflichen Ausprägung als ähnlicher (86) zu MAM1 erlebt wie als Privatperson (74). Die hohe Überschneidung zwischen Selbst und Arbeitsselbst lässt hierbei auf einen hohen individuellen Anteil an der Rollengestaltung schließen.

Der erste Verbund (MAw1/Schwester) in der zweiten Clusterhierarchie (MAw2/MAw1/Schwester) kann aufgrund des niedrigen Z-Werts (1,5) nicht interpretiert werden. Dennoch spielen Schwester und MAw1 im Verbund mit MAw2 eine Rolle. Herr F. erlebt alle drei Personen als fürsorglich und eher kreativ. Die Ähnlichkeiten zu MAw2 und seiner Schwester können, wie bereits oben erwähnt, nur im Verbund mit MAw1 erklärt werden.

In der dritten Clusterhierarchie (MAw1/Schwester/Idealselbst/Bruder) können lediglich alle vier Personen zusammen betrachtet werden, da im ersten Verbund (MAw1/Schwester) der Z-Wert (1,5) keine inhaltliche Interpretation zulässt und im zweiten Verbund (Idealselbst/Bruder) beide Personen aus dem Privatgrid stammen. Auch die Gesamtbetrachtung der Hierarchie (MAw1/Schwester/Idealselbst/Bruder) ergibt keine Anhaltspunkte, die eine weitere Interpretation der Ähnlichkeiten rechtfertigen würde.

Das dritte Cluster (Mama/Vo2) bietet Anhaltspunkte für Übertragungsprozesse, die auf seinen Vorgesetzten stattfinden. Herr F. erlebt beide als eher optimistisch, gutmütig, vertrauenswürdig, fokussiert und als zielstrebig. Der hohe Ähnlichkeitswert (88) unterstreicht die Annahme von Übertragungsprozessen.

Im letzten Cluster (MAM3/Taufpatin) kann davon ausgegangen werden, dass das Erleben und die Wahrnehmung von der Taufpatin einen signifikanten Einfluss auf MAM3 ausübt (Ähnlichkeitswert = 84). Der Teilnehmer konstruiert beide als wohlwollend, gutmütig und vertrauenswürdig.

Auch bei Herrn F. weist die mittlere Zentralität (71) auf eine höheren individuellen Anteil an der Rollengestaltung im Unternehmen hin. Einerseits zeigt sich der höhere individuelle Anteil an der hohen Ähnlichkeit von Selbst und Arbeitselbst und andererseits weisen Schwester, Taufpatin und Mutter auf Übertragungsprozesse am Arbeitsplatz hin.

7.6.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der Schwerpunkt der Bedeutungsbildung liegt bei Herrn F. auf Stufe S-3(4). Seine Handlungsmotivation lässt sich grundsätzlich aus einer S-3-Perspektive heraus verstehen. Dennoch kann der Teilnehmer seine internalisierten Anderen und physisch anwesende Personen in ersten Ansätzen kritisch betrachten. Sein Wunsch nach Anerkennung und Bestätigung erschwert es ihm jedoch, weiter voranzuschreiten. In Risikosituationen

fällt Herr F. dann gänzlich zurück auf S-3 und er kann nicht mehr zwischen sich und Anderen unterscheiden. Um Schuldgefühle zu vermeiden, die mit der Ausbildung seiner unabhängigen Wertephilosophie einhergehen würden, geht Herr F. in Opposition zu seinem Vorgesetzten. Dennoch bleibt der Teilnehmer ein „fairer Spieler“ im Unternehmen, was typisch für eine S-3-Perspektive ist. In Potenzialsituationen kann sich Herr F. diesen Schuldgefühlen annähern und von Gruppennormen abweichen. Dies zeichnet sich bei ihm dann auch nicht durch eine oppositionelle Haltung aus.

Die tiefenhermeneutische Analyse ergibt bei dem Teilnehmer einen ödipalen Konflikt, der sich beeinträchtigend auf sein Selbstwerterleben auswirkt. Durch den Wunsch nach Anerkennung und Bestätigung vermeidet Herr F. rivalisierende Auseinandersetzungen und er richtet die Aggression gegen sich selbst. Wenn die Frustration zu groß wird, bleibt ihm nur mehr der Ausweg in eine oppositionelle Haltung. In seiner Rolle als Führungskraft für seine studentischen Mitarbeiterinnen zeigt sich dieser Konflikt in Form von Reaktionsbildungen, bei denen er wertschätzend und freundlich auftritt und so Auseinandersetzungen vermeidet.

Die ödipale Konfliktthematik erschwert es dem Teilnehmer, in seiner weiteren Entwicklung Richtung S-4 voranzuschreiten. Der Wunsch nach väterlicher Anerkennung lässt Herrn F. grundsätzlich Bedeutungen auf S-3(4) bilden, bei denen er Schuldgefühle vermeidet. Erst eine Bearbeitung dieser Schuldgefühle würde dem Teilnehmer eine Erweiterung seiner beruflichen Wertephilosophie ermöglichen, in der statt einer oppositionellen Haltung, wenn Frustrationen zu groß werden, eine konstruktivere Auseinandersetzung gemäß seiner eigenen Institution, mit seinem Vorgesetzten und seinen unterstellten Mitarbeiterinnen möglich werden würde.

Der höhere individuelle Rollenanteil zeigt sich zunächst in der ähnlichen Konstruktion von Selbst und Arbeitsselbst und in weiterer Folge durch Übertragungsprozesse, die durch Schwester, Taufpatin und Mutter bestimmt werden. Seine privaten Bezugspersonen beeinflussen maßgeblich das Erleben und Verhalten zu MAm1, MAw1, MAw2 und Vo2.

Eine weiterführende psychodynamisch-behaviorale Beratung sollte Herrn F. soweit unterstützen, dass er seine Potenziale (S-3/4) ebenso in Klarheitssituationen festigen kann. Dabei sollte sein Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung im Vordergrund stehen. Es wird zunächst wichtig sein, dass die Beraterin diese Bedürfnisse stützt und spiegelt, damit sich Herr F. rivalisierenden und konkurrierenden Aspekten annähern kann. Im Verlauf von Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion wird es zentral

sein, dass er diese Aspekte mit der Beraterin durcharbeiten und inhaltlich zum Thema machen kann. Die Beraterin sollte sich hierbei, um eine therapeutische Missallianz zu vermeiden, weder mit Herrn F. auf eine freundschaftlich-antiautoritäre Weise verbünden noch sollte sie ihm gegenüber als „autoritärer Vorgesetzter“ auftreten. Können diese beiden Gegenübertragungsreaktionen reflektiert und durchgearbeitet werden, wird es für den Teilnehmer möglich, in eine optimale Differenz einzutreten und rivalisierend-konkurrierende Verhaltensweisen in der Beratungsbeziehung zuzulassen. Diese können gemeinsam mit der Beraterin bearbeitet werden. Schuldgefühle des Teilnehmers werden im Verlauf des Veränderungsprozesses eine wichtige Rolle spielen. Diese sollten von der Beraterin thematisiert und gemildert werden, damit Herr F. weiter voranschreiten und keine oppositionelle Haltung einnehmen muss. Unterstützend können hierbei achtsamkeitsbasierte Methoden (vgl. Heidenreich & Michalak, 2015) eingesetzt werden, damit sich Herr F. nicht zu sehr mit Schuldgefühlen identifiziert und diese zusätzlich gemildert werden können. Abseits der zu erwartenden Beziehungsdynamik sollte der inhaltliche Fokus auch auf seine privaten Bezugspersonen gelegt werden. In der Auswertung des Grids bestimmen Schwester, Taufpatin und Mutter vorwiegend das Erleben und Verhalten gegenüber MAm1, MAw1, MAw2 und Vo2.

7.7) Herr G.

53 Jahre, Fachbereichsleiter für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, 12 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.7.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Insgesamt werden bei Herrn G. 14 relevante Textpassagen ausgewertet, sodass folgender RKPI notiert werden kann:

S-4/3 (3:6:5).

Der Bedeutungsschwerpunkt liegt bei dem Untersuchungsteilnehmer auf Stufe S-4/3. In Risikosituationen bildet Herr G. seine Bedeutungen auf S-3/4 und unter günstigen Bedingungen auf S-4(3).

Drei Textpassagen werden mit S-3/4 kodiert. In diesen Passagen wird deutlich, dass Herr G. auf seinem Weg nach S-4 durch die organisationalen Rahmenbedingungen auf Begrenzungen gestoßen ist. Diese Begrenzungen bewegen ihn wiederum dazu, sich in schwierigen Situationen zwar seiner psychischen Institution bewusst und gefestigt zu sein, letztlich aber dennoch Richtung S-3 zu entscheiden. Dies wird in der nachfolgenden Passage transparent. Auf die Frage, wie und ob sich der Teilnehmer in den letzten ein bis zwei Jahren verändert hat, antwortet er folgendermaßen.

„Naja, also vieles haben wir schon gesagt, also jetzt dadurch, dass wir seit 2014 eigentlich mit organisatorischen Veränderungen hier umgehen, hat das natürlich auch viele Auswirkungen auf meine Person gehabt. Also indem ich nicht mehr drei Mal mit Kopf durch die Wand rennen will und eben auch Grenzen anders setze. Und vielleicht auch nochmal sage, okay, warum soll ich mir hier jetzt noch so viele Gedanken machen. Das brauche ich jetzt einfach nicht, weil es interessiert keinen. Dann hat das für mich dazu geführt, dass ich mich wohler fühle insgesamt. Weil ich für mich eben erkannt habe, wenn ich mir selber diesen Druck nicht mache und den Druck rausnehme, ich nicht immer meine, ich muss mich weiterentwickeln, ich mehr Zeit habe für mich selber und, was weiß ich, für Familie oder andere Hobbies. Also insofern sind Umstände, die mich in der Hinsicht verändert haben.“ (IG, S-3/4, SW Wichtig für mich, 34:10)

Aufgrund der organisationalen Begrenzungen gelingt es Herrn G. zwar auch, sein eigenes Wertesystem weiter zu festigen, dennoch stößt er mit diesem System an die Grenzen seiner Veränderungsmöglichkeiten im Unternehmen. Deshalb entscheidet er sich im Laufe der Jahre zum Teil in Richtung S-3, so auch, wenn er seine Strategien zugunsten von Entscheidungsträgern anpasst, wie an dem nächsten Beispiel ersichtlich wird.

„Mir ist natürlich schon wichtig, wenn ich mit jemandem spreche, der als Entscheider irgendwo fungiert, dass ich im Vorfeld oder dass ich relativ schnell, wenn ich ihn noch nicht kenne, herausfinde, in welche Richtung tickt der. Ist er jetzt jemand der Argumenten eher zugänglich ist? Ist er jemand, der vielleicht auch über externe verfügt? Ja, dann sollten wir das so machen. Oder ob er eben inhaltlichen Argumenten zugänglich ist. Oder ob es einfach über die persönliche Ebene kommt. Das finde ich schon ganz wichtig, dass man das relativ schnell abcheckt, weil ich darauf dann im Zweifel meine Strategien in der Argumentation verändern muss.“ (IG, S-3/4, SW Begrenzung, 29:18)

Deutlich wird in der oberen Passage, dass Herr G. zwar sein Wertesystem institutionalisiert hat, er dessen ungeachtet im Konflikt Richtung S-3 entscheidet. Konflikt bedeutet

in der oberen Passage, dass er sich dem Anderen anzupassen versucht und seine Sichtweisen und Bedeutungen zugunsten seines Gegenübers verändert.

Grundsätzlich bildet Herr G. jedoch seine Bedeutungen auf S-4/3. Der Untersuchungsteilnehmer hat ein gefestigtes Wertesystem, das er verteidigt und er bleibt dabei in Respekt und Wertschätzung für die Systeme anderer.

„Also mir kommt es besonders darauf an, im Zusammenhang mit dem Thema Führung, dass meine Mitarbeiter und ich ein gutes Team bilden. Dass die Mitarbeiter auch offen mit ihren Anforderungen an mich herantreten und ich auf der anderen Seite auch offen mit meinen Anforderungen an die Mitarbeiter herantreten kann. Wir haben die besondere Herausforderung als Fachkraft für Arbeitssicherheit, dass wir weisungsfrei sind. Das heißt, jeder Mitarbeiter ist eigentlich formal direkt dem Leiter des Betriebes Rechenschaft schuldig und kann insofern völlig frei entscheiden. Das ist die besondere Herausforderung, dass ich natürlich nur in gewisser Weise organisatorische Rahmen oder Spielregeln abstimmen kann oder durchsetzen kann. Und ansonsten die Mitarbeiter für sich komplett autark stehen. Für mich ist es aber wichtig, dass wir an der Stelle eine gleiche Sprache sprechen, Dinge transparent machen. Wo drückt bei dem einen der Schuh oder was hat er für Themen in der Bearbeitung, auch in der Kommunikation mit seinen Kunden, also mit dem Leiter des Betriebes oder Regionsleiter, wer auch immer da der Verantwortliche ist.“ (IG, S-4/3, SW Wichtig für mich, 01:50)

In dem oberen Beispiel wird ersichtlich, dass Herr G. seinen Mitarbeiterinnen auf Augenhöhe begegnet und dennoch sein Wertesystem vertritt. Seine Werte zeigen sich auch im nachfolgenden Beispiel. Hier spricht er von der „Unterweisung“ seiner Mitarbeiterinnen. Obwohl er klar seine Werte vertritt, schließt er jedoch von sich auf andere, was wiederum typisch für eine Sichtweise Richtung S-3 ist und deshalb mit S-4/3 kodiert wird.

„(...) Beispiel Unterweisung. Alleine der Begriff, ich bin selber Sicherheitsingenieur, lässt bei mir die Nackenhaare sträuben, weil es ist langweilig, das ist formalistisch, das ist antiquiert, das ist neunzehntes Jahrhundert. Ich unterweise sie jetzt im richtigen Umgang mit, keine Ahnung, mit der Ameise. Dann sagen sie, boah, habe ich keine Zeit zu. Am besten noch nach der Mittagspause, wenn sowieso alle wegdämmern. Und da habe ich keinen Spaß daran, so etwas zu erleben, dass Mitarbeiter wegdämmern, dass Mitarbeiter so ein Thema nicht für sich, mit Begeisterung am Ende, dann doch auch annehmen. Früher hatten wir Gefährdungsbeurteilung in Form von Papierchecklisten. Wissen sie ja auch, wie man so etwas machen kann. Schnell weg, erledigt. Jetzt haben wir dazu ein Online Tool, was wir nutzen. Das ist eine ganz andere Herangehensweise. Das ist viel interaktiver, habe ich viel mehr Möglichkeiten.“ (IG, S-4/3, SW Wichtig für mich, 13:51)

Der Konflikt, inwieweit er seine Werte vertreten darf und kann, wird in der unteren Passage deutlich. Herr G. spricht in diesem Abschnitt darüber, dass er auch Handlungen setzt und Motive verfolgt, die nicht unbedingt denen des Unternehmens entsprechen.

„Geschmeidig, schon zu gucken, was kann ich dem Kunden auf der einen Seite zumuten ja? Auf der anderen Seite, wo muss ich eben bestimmte Dinge durchsetzen, versuchen durchzusetzen, weil sie mir eben wichtig sind. Und wo kann ich auch an bestimmten Dingen zurücknehmen und sagen ja, können wir auch so oder anders machen. Und ich glaube, dass es da auch auf die jeweilige Situation ankommt. Und auf die Personen, denen man gegenübersteht. Auf die politische Situation, ich sage mal, ist jetzt Geld da, ist jetzt kein Geld da? Wie weit können wir da gehen? Ohne sich selber dann in seinen Werten zu verbiegen.“ (IG, S-4/3, SW Begrenzung, 27:03)

Unter günstigen Bedingungen kann sich Herr G. eine Stufe weiterbewegen und Bedeutungen mit S-4(3) bilden. In diesen Passagen bzw. Situationen gelingt es ihm, seine innere und äußere Autonomie aufrechtzuerhalten und Veränderungen, die seinem Wertesystem entsprechen, zu initiieren. Dabei richtet sich der Untersuchungsteilnehmer jedoch gelegentlich an die Erwartung anderer, was gegen S-4 spricht und deshalb mit S-4(3) kodiert wird. Dies wird im unteren Beispiel ersichtlich.

„Transparenz heißt, dass die Kollegen wissen, was sind jetzt die aktuellen Themen, die ich zu bearbeiten habe. Was sind meine Vorstellungen, um Dinge weiterzuentwickeln? Beispielsweise wenn es um so ein Thema geht wie Unterweisungen für Mitarbeiter zu bestimmten Themen, zum Beispiel zum Thema Brandschutz. Da müssen Mitarbeiter eben informiert werden, wie sind die Rettungswege und so weiter und so fort. Und wenn ich zum Beispiel so eine Vision habe, so etwas als E-Learning umzusetzen zu können, was möglicherweise in der Szene umstritten ist, dann ist es mir wichtig, dass die Mitarbeiter von vornherein wissen, dass ich solche Gedanken habe, sie sich darauf einstellen können. Wir darüber auch durchaus konträr diskutieren können und ich auf der anderen Seite natürlich auch von den Mitarbeitern die Meinung weiß, wie sie zu solchen Dingen stehen.“ (IG, S-4(3), SW Wichtig für mich, 03:00)

7.7.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Das Interview mit Herrn G. findet an seinem Arbeitsplatz, in der Zentrale eines großen Konzerns statt. Die Eingangshalle der Konzernzentrale gliedert sich in einen größeren Wartebereich auf, in dem bereits mehrere Geschäftsleute Platz genommen haben und auf ihre Termine warten, und einem Anmeldebereich, in dem eine Mitarbeiterin Herrn G. über meine Ankunft informiert und mich anschließend in den Wartebereich bittet.

Herr G. lässt einige Minuten auf sich warten und so habe ich etwas Zeit, meinen Gedanken und Gefühlen freien Lauf zu lassen. Ich habe Mühe, meine Unsicherheit neben all den umtriebigen Leuten im Anzug und Kostüm und dem großen und gefühlt mächtigen Konzern in einem erträglichen Ausmaß zu halten. Neben all den „mächtigen“ Symbolen und dem eindrucksvollen Eingangsbereich fühle ich mich klein und nichtig. Ich ertappe mich immer wieder dabei, dass ich diesen Kleinheitsgefühlen mit entwertenden Tendenzen gegenüber dem Konzern und den Mitarbeiterinnen begegne, was auch später meinen Eindruck von Herrn G. maßgeblich beeinflussen wird. Herr G. nimmt mich in Empfang und führt mich über mehrere verwinkelte Gänge in sein Büro.

In der ersten Konfliktsituation mit dem Stichwort Begrenzung berichtet mir der Teilnehmer von den Grenzen, an die er als Fachbereichsleiter in seinem Unternehmen stoße. Er frage sich, wie er trotz dieser Begrenzungen, die ihm sein Unternehmen setze, dennoch seine Ziele erreichen könne. Dies habe ihn vor allem in den letzten zwei Jahren beschäftigt. Es habe viele Umstrukturierungsmaßnahmen gegeben, Vorgesetztenstellen seien neu besetzt worden und er habe sich erneut um seine Stelle im Rahmen eines Assessment Centers bewerben müssen. An dieser Stelle unterscheidet Herr G. dann zwischen Assessment- und Development Center. Development Center würden im Unternehmen laufend durchgeführt werden, was er auch gut und wichtig finde. Er habe sich jedoch gewünscht, dass man ihm die Notwendigkeit einer erneuten Bewerbung durch ein Assessment Center anders kommuniziert hätte. Hier gibt mir Herr G. vermutlich auch seinen Wunsch zu verstehen, dass er lieber im Rahmen von Development Centern weiterhin mit seinen Wünschen nach struktureller Veränderung innerhalb seiner Abteilung unterstützt werden möchte. Stattdessen sei er mit dem Assessment Center erneut auf eine Begrenzung gestoßen (H-1). Auf meine Frage, wie er sich dabei gefühlt habe, antwortet er mir, dass er ein „bisschen traurig“ gewesen sei. Ich erlebe seinen Affekt hierbei als sehr gehemmt und erzähle dies auch etwas entwertend in der Supervision. Die Supervisorin nimmt hierbei jedoch eine entgegengesetzte Position ein und erlebt Herrn G. in seinen Ausführungen als offen bzw. sieht den gehemmten Affekt in den strukturellen Bedingungen des Konzerns und den damit einhergehenden Begrenzungen bedingt. Herr G. berichtet weiter von den Veränderungsabsichten in seiner Abteilung, die bereits von 95 % der Entscheider „abgenickt“ worden wären, die Umsetzung wäre jedoch dann an den restlichen 5 % gescheitert. Unabhängig davon, ob es sich um eine innere oder äußere Begrenzung handelt, kann bei Herrn H. von einem gehemmten Affekt ausgegangen werden (H-2). In weiterer Folge erzählt er mir von seinem Umgang

mit der Wut, wenn er auf Begrenzungen im Unternehmen stößt. Früher sei er mit dem „Kopf durch die Wand gerannt“, heute habe er jedoch gelernt, diese Grenzen zu akzeptieren. An dieser Stelle verweist Herr G. auf einen „früheren Kanzler“, von dem er gelernt habe, dass man Dinge manchmal einfach aussitzen muss. In diesem Zusammenhang kann davon ausgegangen werden, dass er seinen Ärger aussitzt (H-3).

In der zweiten Konfliktsituation berichtet mir Herr G. von den Begrenzungen im Kontakt mit Kunden. Es sei ihm wichtig, dass er schnell herausfinde, wie seine Kunden ticken, damit er seine Argumentationsstrategien entsprechend anpassen könne. Bei einigen Personen falle ihm dies allerdings schwer. Hierbei handele es sich vorwiegend um Leute mit einer „Hau-drauf-Mentalität“. Aufgrund des Beharrungsvermögens dieser Leute seien inhaltliche Argumentationen nicht wirksam. Er tausche sich lieber fachlich und inhaltlich aus. In der Supervision zeigt sich die gleiche Inszenierung wie in der ersten berichteten Konfliktsituation. Während ich wieder etwas entwertend dafür plädiere, dass Herr G. seinen Kunden gegenüber ruhig eine dominantere Position einnehmen könne, also mehr „Hau-drauf-Mentalität“ zeigen solle, nimmt die Supervisorin eine konträre Position ein und zeigt Verständnis, da der Umgang mit dieser spezifischen Art von Klientel tatsächlich sehr schwierig sei. Zudem würde sich Herr G. mir gegenüber sehr öffnen. Unabhängig von diesen unterschiedlichen Positionen kann dennoch davon ausgegangen werden, dass Herr G. diesen Kunden rationalisierend begegnet und konstruktiv-aggressive Bestrebungen im Kontakt ausgespart bleiben (H-4).

In der letzten Konfliktsituation berichtet mir Herr G. davon, dass die bereits erwähnten organisatorischen Veränderungen Auswirkungen auf seine Person gehabt hätten. Er habe dadurch gelernt, seine Grenzen anders zu setzen und nicht mehr mit „dem Kopf durch die Wand zu rennen“. Er mache sich nicht mehr so viele Gedanken, da es ohnehin niemanden interessieren würde. Dies helfe ihm zudem, den Druck, den er sich mache, rauszunehmen. Zudem habe er vor zwei Jahren eine körperliche Rehabilitation machen müssen. Er habe 35 Jahre Handball gespielt und sich dadurch seine Halswirbelsäule „ruiniert“. In der Reha habe er viel Zeit gehabt, nachzudenken und dies sei für ihn ein „Breakpoint“ gewesen. Zu dieser Zeit sei überdies seine Mutter nach einer kurzen und heftigen Erkrankung verstorben. Dies habe schließlich zu einem Umdenken bei ihm geführt und seitdem versuche er, den Druck herauszunehmen und Dinge gelassener zu sehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass mir Herr G. hier auch unbewusst zu verstehen gibt, dass er sich in früheren Jahren für seinen Beruf sehr aufgerieben hat. Mit den Erinnerungen an die Reha und den Tod seiner Mutter dürfte er mir hierbei, abseits

der realistischen Aspekte dieser schwierigen emotionalen Erfahrungen, zu verstehen geben, wie schlimm er die Begrenzungen, die mit seiner beruflichen Rolle einhergehen, erleben muss und ihn in seinen Wünschen nach Entwicklung und Entfaltung behindern (H-5). Die Schwierigkeiten, auf die Herr G. mit den beruflichen Begrenzungen trifft, dürften sich ebenso in der Supervision inszenieren. Während ich erneut dafür plädiere, dass er ruhig eine dominantere und durchsetzungsfreudigere Herangehensweise einnehmen könnte, zeigt die Supervisorin Verständnis für die unveränderlichen beruflichen Begrenzungen. Herr G. gibt zwar an, dass er sich mit seiner Position gut arrangiere, dennoch dürfte sich in den zwei unterschiedlichen Erlebensweisen in der Supervision der Konflikt ausdrücken, mit dem er nach wie vor Schwierigkeiten hat (H-6). Meine entwertenden Tendenzen, die sich zu Beginn während der Wartezeit im Unternehmen zeigen und auch in der Supervision zum Ausdruck kommen, dürften hierbei wenig mit der Beziehungsdynamik mit Herrn G. zu tun haben, sondern in meinen Schwierigkeiten mit der Selbstwertregulation begründet sein, in denen mit Entwertungstendenzen begegnet werden muss, um Kleinheits- und Nichtigkeitsgefühle abzuwehren.

In der zusammenfassenden Betrachtung der einzelnen Hypothesen kann bei Herrn G. ein Konflikt zwischen „Unterwerfung“ und „Kontrolle“ angenommen werden, der sich jedoch zum Zeitpunkt des Interviews als subklinische Konfliktspannung äußert. Der Verlust seiner Mutter und die körperliche Erkrankung bringen Herrn G. in gemäßigte Bahnen, die ihn nicht mehr „mit dem Kopf durch die Wand“ laufen lassen. Dennoch gibt mir der Teilnehmer zu verstehen, dass er unter den Begrenzungen in seinem Unternehmen leidet und dies zugunsten des unterwerfenden Pols beantworten muss. Die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten äußern sich bei ihm durch Traurigkeit sowie Ärger. Diese Affekte werden wiederum von ihm zu Abwehrzwecken isoliert. So bleibt die Traurigkeit als Reaktion auf die erneute Bewerbung um seine Stelle sehr gedämpft. Der Ärger darüber wird ausschließlich in meiner Gegenübertragung spürbar und inszeniert sich ebenfalls in der Supervision. So tritt Herr G. auch den „Hau-drauf-Kunden“ rationalisierend gegenüber, indem er mit ihnen lieber fachlich und inhaltlich spricht, anstatt eine dominantere Argumentationsstrategie anzuwenden. Obwohl die beiden zuvor erwähnten Ereignisse ein Umdenken bei Herrn G. bewirken, kann davon ausgegangen werden, dass durch die Begrenzungen im Beruf archaischere Affekte angesprochen werden, die jedoch verdrängt bleiben müssen. H-1, H-2, H-3, H-4 und H-5 werden als gesichert angenommen.

Die Inszenierung in der Supervision, aus der H-6 hervorgeht, weist zwar auch auf ein Erlebensmuster hin, das unter die postulierte Konfliktantinomie subsumiert werden kann, dennoch soll die Hypothese aus folgendem Grund lediglich in abgeschwächter Form beibehalten werden: Unklar bleibt während und nach dem Interview, inwieweit die Begrenzungen im Unternehmen den Handlungsspielraum von Herrn G. tatsächlich so weit einschränken, dass ihm nur die beschriebenen Verhaltensweisen bleiben, oder ob es sich dabei mehr um eine intrapsychische Dynamik handelt, die durch die berichteten Belastungen ausgelöst wird. Dies kann auch mithilfe der Supervision und der entsprechenden Inszenierungen nicht hinreichend aufgelöst und müsste im Verlauf einer weiterführenden Beratung noch geklärt werden.

7.7.3) Auswertung der Repertory Grids

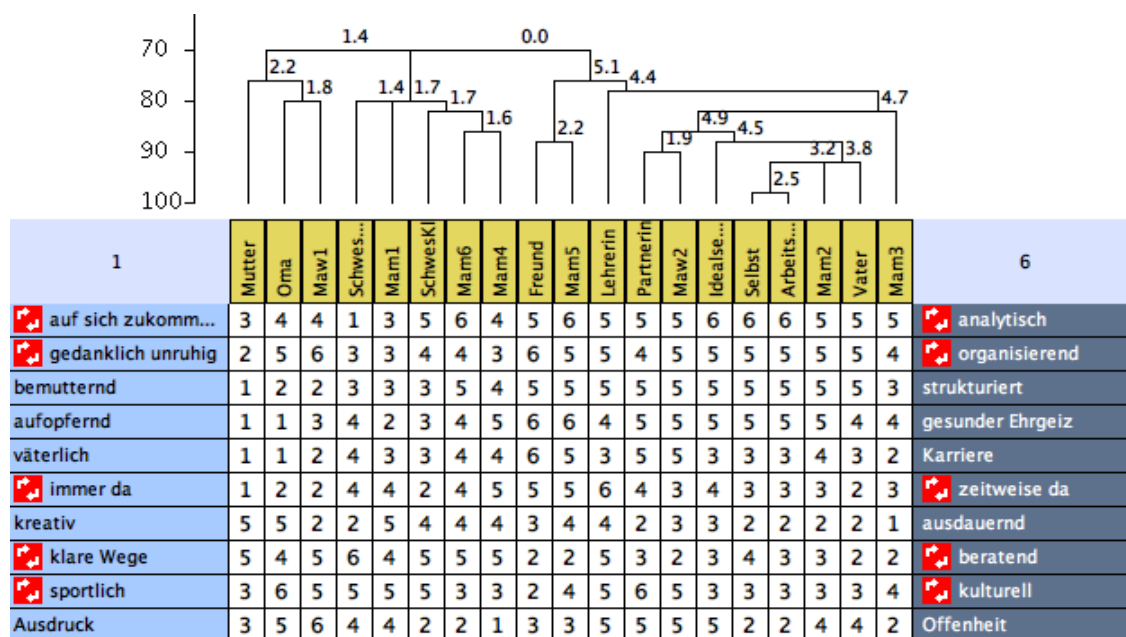


Abb. 10: Dendrogramm Herr G. Mittlere Zentralität 71 (Anmerkungen: MAm = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselbst, Idealese... = Idealselbst, Schwes... = große Schwester, SchwesKl = kleine Schwester)

Bei Herrn G. können insgesamt vier Clusterhierarchien ausgewertet werden. Die erste Hierarchie bezieht sich auf Mutter, Oma und MAw1. Der erste Verbund (Oma/MAw1) kann aufgrund des niedrigen Z-Werts nicht ausgewertet werden. Ungeachtet des ansteigenden Z-Werts (2,2) im nächsthöheren Verbund (Mutter/Oma/MAw1) gibt es keine Überschneidungen oder signifikanten Ähnlichkeiten, die eine Interpretation rechtfertigen würden.

Der zweite Verbund bezieht sich auf die Konstruktionen von Freund und MAm5. Herr G. erlebt beide als strukturiert, gesund ehrgeizig, ausdrucksstark und beide gehen klare Wege. Auch der hohe Ähnlichkeitswert (88) legt die Vermutung von Übertragungsprozessen nahe.

Die dritte Hierarchie spiegelt das Erleben von Selbst, Arbeitsselbst und MAm2 wider. Zunächst muss die Beziehung zwischen Selbst und Arbeitsselbst ($Z = 2,5$) genauer betrachtet werden. Herr G. erlebt sich als Privatperson und in seiner beruflichen Identität als nahezu identisch (Ähnlichkeitswert 98). Beide Versionen nimmt er als sehr analytisch, organisierend, strukturiert, mit gesundem Ehrgeiz, eher väterlich, immer da, kreativ, eher sportlich und ausdrucksstark wahr. Deshalb liegt die Annahme nahe, dass ein hoher individueller Anteil an der Rollengestaltung bei Herrn G. beteiligt ist. Im Verbund mit MAm2 werden von dem Teilnehmer ebenso viele Ähnlichkeiten beschrieben. Alle drei Varianten spiegeln die Organisiertheit, Strukturiertheit, den gesunden Ehrgeiz, Verfügbarkeit, Kreativität und die Sportlichkeit wider. Bei dyadischer Betrachtung ergibt sich zwischen MAm2 und Selbst ein Ähnlichkeitswert von 90 und zwischen MAm2 und Arbeitsselbst ein Ähnlichkeitswert von 92. Selbst und Arbeitsselbst üben demnach großen Einfluss auf die Wahrnehmung von MAm2 aus.

Der letzte Verbund gibt die Konstruktionen und Ähnlichkeiten von und zwischen MAm2 und Vater wider. Der Teilnehmer erlebt beide Personen als analytisch, organisiert, strukturiert, kreativ, sportlich, offen und auch die hohe Ähnlichkeit (92) lässt auf Übertragungsprozesse schließen. Hier bleibt die Frage offen, inwieweit die Ähnlichkeiten zwischen Selbst, Arbeitsselbst und MAm2 indirekt auf Ähnlichkeiten mit dem Vater zurückgeführt werden können.

Der mittlere Zentralitätswert (71) weist in der Gesamtschau auf einen höheren individuellen Anteil an der Rollengestaltung hin. Dies steht im Einklang mit den Konstruktionen von Selbst und Arbeitsselbst. Übertragungsprozesse können durch die Beziehung zum Freund und zum Vater erklärt werden.

7.7.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Herr G. bildet seine Bedeutungen in Klarheitssituationen auf Stufe S-4/3. Er verfügt über ein gefestigtes Wertesystem und achtet dabei die Systeme anderer. Seine Institution zeigt sich insbesondere im Dialog mit seinen Mitarbeiterinnen. Der Teilnehmer

bleibt dabei in Wertschätzung und Respekt für die Systeme anderer. In gewissen Situationen schließt Herr G. jedoch von sich auf andere. Deshalb werden seine Bedeutungen in Klarheitssituationen mit S-4/3 kodiert. Deutlich zeigt sich dies auch in Risikosituationen, in denen der Teilnehmer auf organisationale Begrenzungen stößt. Im Konflikt entscheidet er in Richtung S-3 und er verändert teilweise seine Sichtweisen zugunsten seines Gegenübers. Unter günstigen Bedingungen kann sich Herr G. eine Stufe weiterbewegen und seine Umwelt auf einer S-4(3)-Ebene wahrnehmen. Gelegentlich richtet sich der Untersuchungsteilnehmer dann noch rudimentär an die Erwartungen anderer. Dennoch gelingt es ihm, Veränderungen entsprechend seinem Wertesystem zu initiieren.

Tiefenhermeneutisch zeigt sich bei Herrn G. ein Konflikt, der subklinisch um die Pole der Unterwerfung und der Kontrolle kreist. Die Begrenzungen im Unternehmen beantwortet der Teilnehmer auf dem unterwerfenden Pol, wobei sein Ärger über die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten durch Rationalisierungen kontrolliert werden. Dahinter verbirgt sich eine Traurigkeit, die isoliert wird und ihm den Wunsch nach mehr Anerkennung nicht bewusst werden lässt. Diese Dynamik dürfte allerdings eine sekundäre sein – als Antwort auf die Wut, die er früher aufgrund der strukturellen Begrenzungen erlebt hat. Die Wut und die damit einhergehenden Aufreibungen sind einer unterwerfenden Tendenz gewichen.

Die strukturellen Bedingungen des Unternehmens und die damit einhergehende innere Dynamik erschwert es dem Teilnehmer, seine Position auf S-4(3) zu festigen. Grundsätzlich hat Herr G. seine Institution gebildet und gefestigt, dennoch neigt er in gewissen Situationen dazu, seine Werte zu verwerfen und diese zugunsten seines Gegenübers anzupassen. Dies kann auf seine innere Konfliktdynamik zurückgeführt werden, bei welcher er sich, aufgrund seiner Erfahrungen im Unternehmen, mittlerweile tendenziell seinem Gegenüber anpasst, um Ärger, Traurigkeit und Aufreibungen in Schach zu halten.

Auch bei Herrn G. spielt der höhere individuelle Rollenanteil eine Rolle im Unternehmen. Der Teilnehmer erlebt sich privat und in der Arbeit nahezu identisch, was wiederum den höheren individuellen Anteil unterstreicht. Einen wichtigen Faktor stellt die Beziehung zu MAm5 und MAm2 dar. Während sein Freund maßgeblich Einfluss auf das Erleben und Verhalten zu MAm5 ausübt, spielen in der Beziehung zu MAm2 mehrere Faktoren eine Rolle. Die hohe Ähnlichkeit zwischen Vater und MAm2 lässt hierbei auf Übertragungsprozesse schließen, die indirekt auch sein Selbst und Arbeitsselbst

beeinflussen; Selbst und Arbeitsselfst also auch durch die Beziehung zu seinem Vater geprägt sind.

Eine psychodynamisch-behaviorale Beratung soll Herrn G. dabei unterstützen, seine Bedeutungen in Klarheitssituationen auf S-4(3) zu festigen. Grundsätzlich hat der Teilnehmer ein gefestigtes Wertesystem, die organisationalen Begrenzungen wie z. B. die erneute Bewerbung um seine Stelle führten im Verlauf der Jahre indes dazu, diese Begrenzungen auf dem unterwerfenden Pol zu beantworten. Damit AB und ÜB in eine optimale Differenz eintreten können, wird es daher wichtig sein, dass die Beraterin zunächst den unterwerfenden Pol von Herrn G. stärkt und sein Bedürfnis, Ärger und Traurigkeit zu rationalisieren bzw. zu isolieren, anerkennend aufnimmt. Um eine therapeutische Missallianz zu vermeiden, wird es für die Beraterin ebenso wichtig sein, nicht mit einer „Hau-drauf-Mentalität“ zu agieren oder Entscheidungen für bzw. ohne den Teilnehmer zu treffen. Dies würde Herrn G. zu weiteren Rationalisierungen und Isolierungen zwingen, da ihn Erfahrungen dieser Art im Unternehmen nachhaltig geprägt haben. Ein besseres Verständnis der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik soll dem Teilnehmer helfen, mit Ärger und Traurigkeit besser in Kontakt zu kommen und zu integrieren. Verhaltenstherapeutische Techniken im Rahmen von Dekonstruktion, Konstruktion und Rekonstruktion sollten hierbei den Charakter eines Development, anstatt eines Assessment Centers haben, also für den Teilnehmer spürbar zur Entwicklung und nicht zur Bewertung beitragen. Um diesen Charakter zu vermitteln, kommt der Beraterin erneut eine tragende Rolle in der Beziehungsgestaltung zu. Gelingt es, eine förderliche Beziehungsgestaltung herzustellen und somit auch Veränderungen im Sinne der optimalen Differenz zu initiieren, können unterstützend Rollenspiele (vgl. Hautzinger, 2015) eingesetzt werden. Voraussetzung hierbei ist jedoch, dass Herr G. in Kontakt mit seinen Emotionen ist und Abwehrmechanismen in den Hintergrund getreten sind. Dann können Rollenspiele, mit denen das eigene Wertesystem in schwierigen Situationen weiter gefestigt werden soll, als hilfreiche Unterstützung dienen und neue Situationen simulieren, in denen nicht mehr auf unterwerfendes Verhalten zurückgegriffen werden muss. Inhaltlich wird es wichtig sein, die Beziehung zwischen Selbst und Arbeitsselfst zu differenzieren und inwieweit sein Vater Einfluss auf diese Selbstidentitäten hat. Auch im Erleben und Verhalten gegenüber MAm2 spielt sein Vater eine wesentliche Rolle.

7.8) Herr H.

27 Jahre, Geschäftsführer eines Start-up-Unternehmens, 10 unterstellte Mitarbeiterinnen

7.8.1) Qualitative Inhaltsanalyse

Insgesamt werden bei Herrn H. 13 Textpassagen ausgewertet. Hierbei ergibt sich ein RKPI mit:

S-3(4) (4:7:2).

Der Bedeutungsschwerpunkt liegt bei dem Untersuchungsteilnehmer auf der Stufe S-3(4). In schwierigen Situationen bildet Herr H. Bedeutungen auf Stufe S-3 und unter günstigen Bedingungen auf Stufe S-3/4.

Vier Textpassagen werden bei dem Untersuchungsteilnehmer mit S-3 kodiert. Dies bedeutet, dass Herr H. sein Bedeutungssystem ausschließlich nach den internalisierten Normen seiner wichtigsten Bezugspersonen bildet. Der Teilnehmer hat vor einiger Zeit mit zwei Freunden ein Start-up gegründet und ist einer der drei Geschäftsführer. Das Start-up kocht und beliefert kleinere und größere Unternehmen mit diversen Speisen. Im nachfolgenden Beispiel spricht er über seine Gründe für diesen Berufsweg.

„(...) Also ich bin zum Beispiel einer, ich würde mich nie, ich will nicht, dass das wertend klingt. Deswegen will ich nicht, dass das falsch verstanden wird, aber ich wäre nie einer, der zufrieden wäre, sage ich mal, sein Leben lang acht Stunden am Tag als Arbeitnehmer irgendwo zu arbeiten. Ob das jetzt ein Truckfahrer ist oder Lehrer oder Müllmann. Alles gute Berufe, die die Gesellschaft braucht, aber es wäre für mich keine Erfüllung. Und ich glaube, das ist vielleicht eine gute Beschreibung, um zu sagen, dass ich mich als jemand sehe, der irgendwo nach vorne rennen will. Der nicht nur sein Leben leben will, sondern wirklich vor rennen will. Woher das kommt? Wahrscheinlich meine Mutter, die selber Unternehmerin ist, ein Familienunternehmen gegründet hat. Meine halbe Familie arbeitet auch in diesem Unternehmen und es ist recht erfolgreich. So ein hidden champion im Solarbereich, im Solarzellenbereich, ja. Meine Mutter ist, glaube ich, eine, die mich in dieser Hinsicht sehr, sehr stark geprägt hat.“ (IH, S-3, SW Verändert, 25:00)

Herr H. spricht in der oberen Passage über den Einfluss, den seine Mutter auf seine Berufswahl hatte. Deutlich wird hierbei, dass dies seinen Werdegang und seine Vorstellungen von beruflichem Erfolg maßgeblich geprägt hat, d. h. seine Berufswahl als Gründer und sein Wunsch, als erfolgreicher Unternehmer voranzuschreiten, sind durch die internalisierten Beziehungserfahrungen mit seiner Mutter geprägt. Dabei reibt sich der Untersuchungsteilnehmer mit seinem Arbeitspensum genauso auf wie früher seine Mutter. Dies wird im nachfolgenden Beispiel ersichtlich und veranschaulicht noch einmal die internalisierte Ähnlichkeit zu seiner Mutter.

„Sie hat mir vorgelebt, was es heißt, ehrgeizig zu sein. Also in der Zeit, wo wir klein waren und auch irgendwo elterliche Liebe gebraucht hätten. Die war immer irgendwo da, aber die Zeit war nicht da, weil, da fing das an mit dem, als wir zehn waren hat sie die Firma gegründet, genau. Aus einer Insolvenz ihres alten Arbeitgebers. Und dann hat meine Mutter, glaube ich, gut acht Jahre 15 Stunden am Tag gearbeitet. Und mit sehr, sehr wenig Urlaub, mit sehr viel Fleiß. Und jetzt geht es unserer gesamten Familie unfassbar gut wegen ihr. Und klar hat mein Vater, der dann auch drei Jahre später in das Unternehmen reingegangen ist, auch viel gemacht. Aber meine Mutter ist einfach so ein absoluter Leader für mich. Und war da immer ein sehr gutes Beispiel. Und hat mir halt gezeigt, was es bedeutet zu arbeiten für etwas, was größer ist als man selbst.“ (IH, S-3, SW Verändert, 25:57)

In seiner Rolle als Führungskraft bewegt sich Herr H. weiter und beginnt seine internalisierten Ansichten zu verlassen. In der nachfolgenden Passage spricht er von seinen Vorstellungen, welche Mitarbeiterinnen zu seinem Unternehmen passen. Eine S-4-Perspektive würde für ihn bedeuten – ohne dabei aktuelle Unternehmensziele zu berücksichtigen –, dass er Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Wertesystemen akzeptieren möchte. Grundsätzlich erklärt er sich zwar dazu bereit, die aktuell schwierige Lage seines Start-ups zwingt ihn jedoch dazu, auf Mitarbeiterinnen zu setzen, die sein Wertesystem teilen und vertreten.

„Ich denke später wird das sehr, sehr wichtig sein. Wenn man schon ein bisschen gereifter ist als Unternehmen auch und in gewissen Bereichen, ob das jetzt Marketing oder Finanz oder Buchhaltung oder Support ist. Wenn es da gewisse Standards gibt, die wie auch mehr und mehr machen. Also von Anfang an macht jeder so ein bisschen nach Bauchgefühl, da sind wir ja auch nicht mehr. Aber ich glaube, wenn man ein bisschen gereifter ist, und da gibt es auch so klare Aufgaben eines Jobs, dann braucht man so Menschen, die sagen, dass sie hier ihren eigenen Kasten haben und innerhalb dieses Kastens unglaublich gut sind. Nur brauchen wir die aktuell noch nicht. Weil jetzt ist es eine Phase, es gibt immer noch Tag X und ich will Leute, die so ticken wie ich und die

auch bereit sind, alles dafür zu tun, um Erfolg zu haben und irgendwie zu lernen.“ (IH, SW Erfolg, S-3(4), 36:18)

Die intendierte Ähnlichkeit seiner Mitarbeiterinnen weist zwar auf ein Bedeutungssystem Richtung S-3 hin, dennoch beginnt Herr H. seine Rolle als Führungskraft nach seinen eigenen Maßstäben zu gestalten. Diese Rolle ist zwar noch eng mit den internalisierten Anderen verknüpft, er löst sich jedoch langsam davon und beginnt seine eigenen Wege zu beschreiten, wie aus dem unteren Beispiel ersichtlich wird. Auf die Frage, warum er Mitarbeiterinnen haben will, die so „ticken“ wie er, antwortet er folgendermaßen:

„Weil ich glaube, dass uns das jetzt schneller macht. Leute die ähnlichen Ehrgeiz an den Tag legen. „So ticken wie ich“ ist ja viel zu allgemein gefasst. Ich gebe mal ein Beispiel. Ich habe mal einen Assistenten im Betrieb nach Hause gefahren und ein Bierchen getrunken bei ihm. Auf der Fahrt nach Hause hat er permanent von links nach rechts gezeigt und gesagt: „Ach, da ist noch die Bude. Da muss ich noch was machen. Ach, guck mal da, das ist übrigens, da habe ich dir ja Dienstag von erzählt. Das ist die Bude mit so und so viel Mitarbeitern. Was können wir denn da machen?“ Also auf dem Weg nach Hause hat ihn das noch beschäftigt, wo wir vorbeifahren und was für Möglichkeiten wir haben für die nächste Woche. Und es war Freitag. Und das zeigt mir einfach, dass der voll und ganz dahinter steht, hinter dem, was wir machen und auch unbedingt Erfolg haben will. Und das ist was anderes als jemand, dem ich sage: „Hier ist deine Liste von Firmen, die du anzurufen hast. Das sind die Fragen, die du stellen musst und in diesen acht Stunden machst du das bitte“. Diese Mitarbeiter, die eben darüber hinausschauen und sich tiefer vielleicht auch mit dem beschäftigen, die kommen viel öfter auch mit alternativen Ideen und mit neuen Ansätzen und haben erfahrungsgemäß schneller Erfolg.“ (IH, SW Erfolg, S3(4), 37:39)

Unter günstigen Bedingungen kann sich der Untersuchungsteilnehmer dann eine Stufe weiterbewegen. Dies zeigt sich insbesondere, wenn er neue Vertriebswege, in die auch seine Persönlichkeit einfließt, erschließen muss.

„Das Erste, was mir wirklich in den Sinn kommt, ist de facto beruflich. Ich verantworte den Betrieb und mache mir in letzter Zeit sehr viele Gedanken darüber, wie ich es schaffen kann, größere Firmen an Bord zu holen und als Kunden zu gewinnen. Und ich habe immer mehr das Gefühl, also ich weiß nicht, ob das jetzt auf die Frage zutrifft, weil ich habe „Risiko“ gewählt, weil ich dachte es geht um Risiko vielleicht auch im Sinne meiner Selbstständigkeit. Weil ich selber empfinde, dass ich damit kein Risiko eingegangen bin. Es ist ein viel größeres Risiko, später im Leben Gründer zu sein als direkt nach dem Studium. Deswegen habe ich Probleme jetzt, über ein Szenario nachzudenken, wo ich ein Risiko eingehe. Bei größeren Firmen muss es so ein bisschen aus der Reihe tanzen. Da musst du es schaffen, dort den Fuß nicht nur in die Tür zu kriegen, sondern auch wirklich erfolgreich an den richtigen Ansprechpartner zu kommen. Und das ist mit Aktionen verbun-

den, die schnell dazu führen können, dass eine Firma direkt verbrannt ist, sozusagen, also gar keine Aussichten mehr darauf bestehen, dass eine Firma Kunde wird. Während ich bei kleineren Firmen oftmals halt vorsichtiger agiere und einfach der nette Typ bin, sozusagen weniger aggressiv in meinem Vertrieb, dadurch emotionale Beziehung aufbaue mit meinem Ansprechpartner. Also ich mag diese Leute auch wirklich und der Service stimmt und das Essen schmeckt. Dann bestellen die auch regelmäßig. Bei diesen größeren Firmen merke ich, dass diese emotionale Schiene nicht zum Erfolg führt, weil ich sie nicht an die Personen richten kann, die die Entscheidungen treffen. Und da merke ich einfach, aktuell, dass ich betriebswirtschaftlich ein Risiko eingehen muss und schneller entscheiden muss. Oder Aktionen vollziehen muss, die schneller zu Hopp oder Top führen.“ (IH, SW Risiko eingehen, S-3/4, 02:51)

Das wirtschaftliche Risiko zwingt Herrn H., neue Vertriebswege zu erschließen, seinen herkömmlichen Weg als „netter Typ“ infrage zu stellen und eine weitere Entwicklung zu initiieren. Die existenzielle Unsicherheit seines Unternehmens fordert einen größeren Handlungsspielraum von ihm und zwingt ihn so dazu, „aggressivere“ Vertriebswege zu entdecken. Bei fehlendem Erfolg, der mit diesen neuen Wegen einhergeht, zeigt Herr H. sich allerdings schnell verunsichert und stellt diesen Weg infrage. Dieser neue und „aggressivere“ Weg bedeutet jedoch nicht, dass Herr H. auf eine frühere Stufe seines Bedeutungssystems zurückfällt (S-2), sondern seine Bedeutungen von S-3 bewahrt und erweitert. Dies zeigt sich im nächsten Textbeispiel, in dem der Untersuchungsteilnehmer über die Beziehung zu seinen Mitarbeitern spricht und eine Position zwischen Freund und Vorgesetztem finden muss.

„(...) Also ich bin ja einer von drei Geschäftsführern in dieser Bude, das heißt, irgendwo Vorbild und auch Diktierer für die, die hier arbeiten. Beziehungsweise wir geben die Richtung halt vor und sagen was gemacht werden muss. Und in dem Sinne bin ich ja auch, auch wenn wir dann zum Beispiel privat sprechen, wenn man irgendwie Witze übereinander macht oder sonst was, ist man trotzdem in dieser Geschäftsführerrolle. Und ich will ja, dass mein Unternehmen Erfolg hat. Das heißt, klar versuchen wir hier im Start-up hier auch alle irgendwie Freunde zu sein, aber es geht auch um den Erfolg. Und das ist eine ganz klare berufliche Sache zuerst. Und schön, wenn man sich noch versteht. Und das heißt aber, dass in diesen Situationen, wo es leicht sozial wird, wenn wir runter gehen und kickern oder Witze machen, wie auch in Situationen, wo wir Meetings haben und konkret Ideen besprechen oder Ziele besprechen. Alles was ich sage, kommt auf gewisse Art und Weise bei meinen Mitarbeitern an und prägt die. Und es kann sein, dass ich, wenn ich halt auch, sage ich mal, mein leicht stumpfes Vorpreschen, ohne jetzt großartig nachzudenken, permanent fortführe, dass ich die Mitarbeiter in die Irre führe oder verwirre, weil meine Aussagen sich widersprechen. Ich will die nicht kontrollieren, aber ich bin sehr bedacht darauf, mich selbst zu kontrollieren in dem, was ich mitteile. Weil ich mir meiner Stellung sehr bewusst bin und ich alles versuchen will, aus meinen Mitarbeitern rauszuholen. Das heißt, wenn ich gewisse Stärken sehe

versuche ich auch, vielleicht manchmal, weil ich es für angebracht halte, nicht direkt gewisse Aufgaben zu verteilen, sondern sehr subtil die zu verteilen. Dass eine Person selbst darauf kommt, um mehr Ownership, jetzt bin ich ein bisschen im Englischen, um mehr Ownership für die Sache zu übernehmen. Weil ich weiß, wenn es von ihm kommt, dann ist das sein kleines Baby und sein kleines Projekt, das er jetzt nach vorne treibt (...).“ (IH, SW Erfolg, S-3/4, 35:11)

Das Ringen um seine Position als Führungskraft und die damit einhergehenden Erlebens- und Verhaltensweisen fordern von ihm immer wieder eine Reflektion seiner internalisierten Normen und eine Bewegung Richtung S-4.

7.8.2) Tiefenhermeneutische Analyse

Herr H. empfängt mich freundlich und interessiert zum Interview. Vor Beginn des Interviews erkundet er sich bei mir, ob ich mit seinem Unternehmen vertraut wäre. Als ich dies verneine, klärt er mich darüber auf: Sein Start-up habe sich im Tech-Food-Sektor spezialisiert und liefere frisch zubereitetes Essen an Firmen und Privatkunden aus. Hierfür gebe es jeden Tag drei unterschiedliche Gerichte, aus denen die Kunden wählen können. Zu Beginn der Gründung hätten er und einer der anderen Gründer das Essen ausgeliefert, während der dritte im Bunde das Essen gekocht hätte. Mittlerweile würde das Unternehmen für Essenszubereitung Köche und für die Auslieferung Fahrer beschäftigen, sodass Herr H. ausschließlich für die Entwicklung und Optimierung von Vertriebskanälen und für die Suche und Qualifizierung potenzieller Kunden zuständig sei.

In der ersten Konfliktsituation berichtet mir Herr H. vom dem Druck, unter dem er stehe und den die Selbstständigkeit mit sich bringe. Obwohl das Unternehmen bereits einen beachtlichen Kundenstamm akquirieren habe können, sei es schon zweimal kurz vor dem Aus gestanden. Deshalb sei Herr H. auf große Firmen mit vielen Mitarbeiterinnen angewiesen, da diese ihm einen „großen Sprung“ verschaffen könnten. In diesem Zusammenhang erzählt mir Herr H. dann, dass er im Zuge der Akquise bereits „zwei Firmen verbrannt“ habe. Sein Vertriebsstil sei zu aggressiv gewesen und deshalb hätten die zwei potenziellen Großkunden die „Beziehung gekappt“. Als ich mich genauer nach seinem Vertriebsstil erkundige, erzählt er mir, dass er nicht die üblichen Schritte gegangen sei, sondern direkt versucht habe, mit den potenziellen Kunden in Kontakt zu treten und diese von seinem Produkt zu überzeugen. Der herkömmliche Weg hätte ihm, auch

aufgrund von Vorerfahrungen, zu lange gedauert. In der Supervision erleben wir die Schilderungen von Herrn H. hierbei als sehr ich-bezogen, so als wären die zwei Firmen Teilobjekte, welche die Bedürfnisse von Herrn H. unmittelbar erfüllen sollen (H-1). Die Unmittelbarkeit bzw. der drängende Wunsch, mit den Firmen sofort und ohne große Umschweife in Kontakt zu kommen, wird dann auch in den Schilderungen zu den Akquisemethoden transparent. Herr H. berichtet hierbei von bedrängenden Methoden, die die Reaktion bzw. den Rückzug der Verantwortlichen nachvollziehbar erscheinen lassen. Er habe dort „kalt“ angerufen und versucht, schnell Informationen herauszufinden. Generell hätten er und seine Partner „gewisse Prozesse“, die sie bei der Akquise verfolgen würden. Obwohl die Bezeichnungen wie Kalt- oder Warmakquise gängige Ausdrücke für ebensolche Methoden sind, kann dennoch angenommen werden, dass diese für ihn auch eine individuelle Bedeutung besitzen. Abseits der beruflichen Existenz, die auf dem Spiel steht und vermutlich auch zu drastischeren Methoden verleitet, kann die individuelle Bedeutung hierbei auch auf einer Beziehungsebene interpretiert werden, die sich bei ihm narzisstisch gestaltet. So dürfte Herr H. die kalten Firmen zunächst als distanziert und beziehungslos erleben. Diese Beziehungslosigkeit kann nur durch eine Art aggressives Eindringen überwunden werden. Dieses Eindringen beschreibt wiederum eine Beziehungsaufnahme, die zu nahe für das Gegenüber ist und die Herr H. treffend mit „verbrennen“ charakterisiert (H-2). Bei den Firmen handelt es sich um „Buden“, die in unmittelbarer Nähe zu seinem Unternehmen angesiedelt sind. Hierbei vermittelt er mir auch sein Unverständnis, dass die „Buden“ in seiner Nähe seine Produkte nicht kaufen wollen und dies habe ihn zur Verzweiflung gebracht. Hier dürfte mir Herr H. zu verstehen geben, dass räumliche und emotionale Nähe auch mit dem Wunsch nach narzisstischer Kontrolle des Objekts einhergehen, also in diesem Sinne auch das Eindringen in die Firma mit Phantasien von omnipotenter Kontrolle verbunden sind (H-3).

In der zweiten Konfliktsituation erzählt mir Herr H. von seinen Schwierigkeiten mit der Nahrungsaufnahme. Früher habe er während der Arbeit oft den ganzen Tag nicht gegessen, da er davon so absorbiert gewesen sei und es ihm dann gar nicht aufgefallen wäre, dass er nicht esse. Er versuche dies, nun zu ändern und komplementiere teilweise seine Mahlzeiten mit einem Nahrungsergänzungsmittel, welches alle wichtigen Nährstoffe für seinen Körper bereitstellt und in flüssiger Form zu sich genommen werden kann. Generell, so berichtet er, sei er ein dünner Mensch, da sein Metabolismus sehr schnell sei. Dies mache ihm zu schaffen, da er gerne etwas mehr Körpermasse haben möchte. Die Art und Weise, wie er sich ernähren würde, habe wenig Einfluss auf seinen „Gefühlszu-

stand“ und deshalb würde er Signale seines Körpers oft gar nicht bemerken. Erst wenn er kurz davor sei, vom Stuhl zu fallen, weil ihm sein Körper dann die entsprechende Signale geben würde, esse er. Auffallend ist hierbei, dass Herr H. über seinen Körper als Objekt spricht, der eher narzisstisch besetzt erscheint – eine gewisse Beziehungslosigkeit zu ihm scheint zu imponieren. Zugang zu seinem Körper dürfte Herr H. hierbei nur über seinen Intellekt finden, entsprechende Affekte fehlen hierbei jedoch (H-4). In der Supervision wundern wir uns darüber, dass Essen, vor allem der Genuss dabei, so wenig eine Rolle bei ihm spielt und er dennoch Mahlzeiten als Produkt vertreibt. Dies erinnert an die Form von Beziehung, die er zu seinem Körper hat. So dürfte wenig Leidenschaft mit dem Produkt verbunden sein und die Mahlzeiten eher als narzisstische Objekte fungieren, die ihm alles ermöglichen sollen, genauso wie sein Körper reibungslos funktionieren soll (H-5).

Die zuvor aufgestellten Hypothesen verdichten sich, wenn Herr H. über die Beziehung zu seiner Mutter spricht. Seine Mutter sei erfolgreiche Unternehmerin, ein „Hidden champion“ im Solarzellenbereich. Sie habe ihn in dieser Hinsicht stark geprägt und mittlerweile sei das von ihr gegründete Unternehmen ein Familienunternehmen, in das auch sein Vater eingestiegen sei. Seine Mutter habe das Unternehmen aus der Insolvenz ihres alten Arbeitgebers gegründet und ca. acht Jahre 15 Stunden täglich gearbeitet, um es aufzubauen. Herr H. sei damals noch klein gewesen und hätte „eigentlich elterliche Liebe gebraucht“, aber dafür habe seine Mutter zu wenig Zeit gehabt. Sie sei ein „absoluter Leader“ für ihn und habe ihm gezeigt, was es bedeute, sich für etwas zu engagieren, was größer ist als man selbst. Herr H. spricht zwar die fehlende mütterliche Fürsorge an, die zu erwartenden adäquaten Affekte wie z. B. Ärger oder Traurigkeit bleiben jedoch aus. Stattdessen bleibt seine Mutter idealisiert (H-6). Für diese Idealisierung dürfte Herr H. einen großen Preis bezahlen, da Affekte abgespalten bleiben müssen, um diese Idealisierung aufrechtzuerhalten (H-7). Über die Beziehung zu seinem Körper und zu dem Produkt, das er vertreibt, dürfte mir Herr H. jedoch unbewusst auch etwas über die Beziehung zu seiner Mutter, abseits der Idealisierung, preisgeben. Sowohl sein Körper als auch sein Produkt imponieren hierbei durch eine fehlende Gefühlsbeziehung und dies dürfte wiederum die Beziehung zu seiner Mutter widerspiegeln (H-8). So kann angenommen werden, dass die zwei verbrannten Firmen unbewusst die Funktion mütterlicher Objekte übernommen haben, die Herr H. durch eine Verkehrung ins Gegenteil mit (psychischer) Nahrung versorgen wollte – im Sinne von emotionaler Wärme und Fürsorge –, die eigentlich von ihm dringend gebraucht wird (H-9).

Die zusammengefassten Hypothesen ergeben bei Herrn H. eine Konfliktantinomie zwischen „Individuation vs. Abhängigkeit“. Dieser Konflikt dürfte sich in der teilobjekthafte Beziehungsgestaltung zu den zwei verbrannten Firmen widerspiegeln, die Herr H. zunächst als kalt und distanziert und somit als bedrohlich erlebt. Per projektiver Identifizierung verschafft er sich in seiner Phantasie Zugang ins Innere der Organisation/Mutter. Über diese Form der Beziehungsaufnahme sollen die Unternehmen durch sein Produkt narzisstisch kontrolliert werden. Die Motivation dahinter dürfte hierbei in seinen Bedürfnissen nach emotionaler Wärme und Fürsorge liegen, die antizipiert werden sollen. Herr H. verkehrt dies jedoch ins Gegenteil und er ist derjenige, der durch sein Produkt andere mit (psychischer) Nahrung, stellvertretend für seine Bedürfnisse, versorgt. Deutlicher wird dies, wenn er über die Beziehung zu seiner Mutter spricht. Die dabei dominierende Idealisierung lässt keinen Raum für zunächst nur schwer aushaltbare Affekte wie z. B. Wut oder Traurigkeit. Diese würden mehr Ambivalenz und somit eine Beziehungsgestaltung zu ganzen Objekten ermöglichen. Dies muss jedoch abgespalten bleiben. Die Beziehung zu seinem Körper und zu seinem Produkt dürfte hierbei ebenso das narzisstische Beziehungserleben widerspiegeln, das auch durch die Idealisierung seiner Mutter zum Vorschein kommt. Körper und Essen müssen auf teilobjekthafter Ebene großartig bleiben und funktionieren, damit zentrale Bedürfnisse zumindest teilweise erfüllt werden können. Intellektualisierungen, vor allem in der Beziehung zu seinem Körper, sollen hierbei die Abwehrformation zusätzlich aufrechterhalten. H-1, H-2, H-3, H-4, H-5, H-6, H-7, H-8 und H-9 werden vorerst als gesichert angenommen.

7.8.3) Auswertung der Repertory Grids

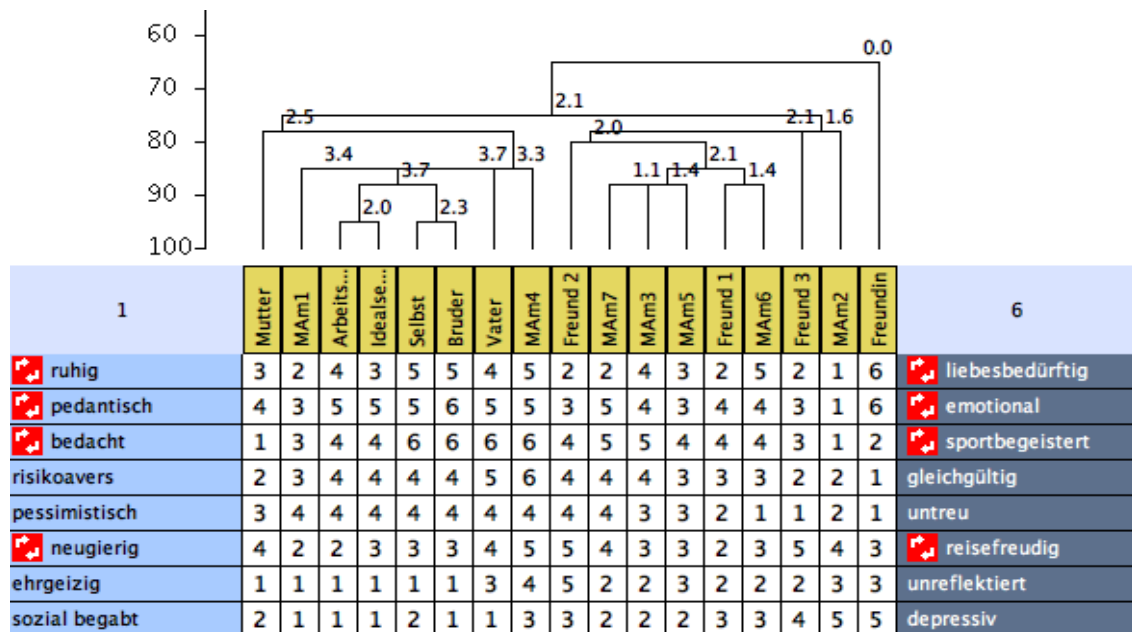


Abb. 11: Dendrogramm Herr H. Mittlere Zentralität 71 (Anmerkungen: MAM = Mitarbeiter, MAw = Mitarbeiterin, Arbeits... = Arbeitsselbst, Idealse... = Idealselbst)

Im Dendrogramm von Herrn H. können drei Clusterhierarchien ausgewertet werden. Die erste Hierarchie (Arbeitsselbst/Idealselbst/Selbst/Bruder) kann lediglich gesamt betrachtet werden, da die ersten beiden Cluster (Arbeitsselbst/Idealselbst) (Selbst/Bruder) keine Interpretation zulassen. Der Teilnehmer erlebt sich, seine ideale Ausprägung, seine berufliche Persona und seinen Bruder als eher gleichgültig, eher untreu und sehr ehrgeizig. Alle drei Varianten seiner selbst stehen in diesem Clusterverbund in enger Beziehung zu seinem Bruder.

Der zweite Clusterverbund gibt die Wahrnehmung und das Erleben von Vater und MAM4 wider. Herr H. erlebt beide als emotional, sehr sportbegeistert und eher untreu. Der hohe Ähnlichkeitswert (85) weist hierbei auf „väterliche“ Übertragungsprozesse hin.

Die dritte und letzte Hierarchie (MAM3/MAM5/Freund1/MAM6) ($Z = 2,1$) kann ebenso lediglich in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, da die ersten beiden Cluster aufgrund des niedrigen Z-Werts nicht valide interpretiert werden können und der Verbund MAM3, MAM5 aus dem Arbeitsgrid stammt. Auch in der gesamten Betrachtung finden sich keine Übereinstimmungen, sodass die Hierarchie für die weitere Auswertung nicht in Betracht gezogen werden kann.

In der Gesamtschau finden sich – abseits von Arbeitsselbst und Idealselbst – sein Bruder und sein Vater als potenzielle Übertragungsdimensionen. Die mittlere Zentralität (71) weist auf einen höheren Anteil an der individuellen Rollengestaltung hin.

7.8.4) Beantwortung der Forschungsfragen

Der Bedeutungsschwerpunkt liegt bei Herrn H. auf Stufe S-3(4). Der Teilnehmer beginnt sich von seinen internalisierten Ansichten zu lösen und eigene Wege zu finden. Konkret bedeutet dies, auch seinen Mitarbeiterinnen den nötigen Spielraum zu lassen, damit diese ihre eigene Institution entwickeln können. Die unsichere Entwicklung seines Start-ups nötigt ihn jedoch immer wieder dazu, diese Perspektive fallenzulassen und Richtung S-3 zu entscheiden. Besonders in schwierigen Situationen bildet Herr H. dann gänzlich Bedeutungen auf S-3. Als internalisierter Anderer spielt hierbei seine Mutter eine tragende Rolle. Ihre (beruflichen) Entscheidungen und Handlungen haben den Teilnehmer maßgeblich geprägt. In schwierigen Situationen passt er sich diesen Präzedenzfällen an und entscheidet danach. Unter günstigen Bedingungen kann sich der Teilnehmer eine Stufe weiterbewegen und mehr von den internalisierten Normen seiner Mutter lösen. Dies zeigt sich insbesondere in der Erschließung neuer Vertriebswege, bei denen Herr H. neue Seiten an sich entdecken und entwickeln muss.

Die tiefenhermeneutische Auswertung zeigt einen unbewussten Konflikt zwischen Individuation und Abhängigkeit. Herr H. beantwortet diesen Konflikt manifest auf dem unabhängigen Pol. Einen wesentlichen Einfluss auf sein berufliches Erleben und Verhalten haben die Beziehungserfahrungen mit seiner Mutter. Der Teilnehmer inszeniert diese Erfahrungen mit neuen Firmen und in der Beziehung zu seinem Körper. Das fehlende Interesse potenzieller Kunden wird durch ein erhöhtes Maß an Kontrolle kompensiert und die Firmen zum Symbol für seine Mutter phantasiert. Durch die Verkehrung ins Gegenteil kann die subjektiv erlebte Kontrolle aufrechterhalten werden. Herr H. ist derjenige, der die Firmen mit Essen, stellvertretend für emotionale Wärme und Fürsorge, versorgt. Eigene Bedürfnisse und Sehnsüchte bleiben dadurch unbewusst und sein Körper muss teilobjekthaft mit seinen Ansprüchen mithalten können. Die Idealisierung seiner Mutter lässt hierbei keinen Raum für schwer aushaltbare Affekte wie z. B. Wut oder Traurigkeit.

Die verinnerlichten Beziehungserfahrungen spielen sowohl in der Bedeutungsbildung als auch in der unbewussten Konfliktodynamik eine wesentliche Rolle. Herr H. hat sich auf den Weg gemacht, die verinnerlichten Normen zu verlassen, in schwierigen Situationen entscheidet er jedoch gänzlich auf S-3. Bedeutungen und Perspektiven ähneln den berichteten mütterlichen Berufserfahrungen. Die schwierige Situation seines Start-ups und die damit einhergehende Forcierung neuer Vertriebswege geben dem Teilnehmer einerseits mehr Raum, um in der Entwicklung seiner Institution weiter voranzuschreiten, andererseits inszenieren sich dadurch auch unverarbeitete Erfahrungen. Diese werden durch projektive Identifizierung, Verkehrung ins Gegenteil, Idealisierung, Spaltung und Intellektualisierung aufrechterhalten.

Erstaunlicherweise finden sich im Dendogramm keine Anhaltspunkte, die auf Ähnlichkeiten zwischen Selbst, Idealselbst, Arbeitsselbst und Mutter hinweisen würden. Dies dürfte die unbewusste Beziehungsdynamik erneut unterstreichen. Bei Herrn H. hat der individuelle Rollenanteil ebenso Einfluss auf sein berufliches Erleben und Verhalten. Im Dendogramm zeigt sich dies durch die Beziehungserfahrungen mit Bruder und Vater. Während sein Bruder alle drei Teile seines Selbst (Selbst, Idealselbst, Arbeitsselbst) prägt, hat sein Vater Einfluss auf das Erleben und Verhalten gegenüber MAm4.

Vor Aufnahme einer psychodynamisch-behavioralen Beratung muss abgeklärt werden, ob eine Beratung ausreichend oder ein längerfristiger Prozess (z. B. in Form einer Psychotherapie) hilfreicher ist. Entscheiden sich Beraterin und Teilnehmer für eine Beratung, wird es wichtig sein, dass Herr H. seine Position auf S-3/4 festigen kann. Die Beziehungsdynamik wird sich hierbei manifest zunächst auf dem unabhängigen Pol zeigen. Konkret bedeutet dies, dass die Beraterin, im Rahmen von Übertragung und Gegenübertragung, die Wünsche nach Anerkennung seiner bisherigen Leistungen aufnimmt und wertschätzend spiegelt. Dabei soll auf die Inszenierung unbewusster Prozesse geachtet werden, die um den abhängigen Pol kreisen und sich in der Erschließung neuer Vertriebswege, in der Beziehung zu seinem Körper und zur Beraterin zeigen. Erst wenn der manifeste Pol genügend gestärkt ist, können AB und ÜB in eine optimale Differenz eintreten und sein Bedürfnis nach emotionaler Wärme und Fürsorge spürbarer werden. Dabei wird von Bedeutung sein, dass die Beraterin Idealisierungen des Teilnehmers vorübergehend zulässt und nicht deutend interveniert. Dies soll Herrn H. ermöglichen, sich langsam seinen Bedürfnissen anzunähern und seine Abwehr schrittweise lockern zu können, damit mütterliche Beziehungserfahrungen nicht mehr über den eigenen Körper oder berufliche Entscheidungen agiert werden müssen. Besonderes Au-

genmerk muss auf die ambivalente Bedeutung der Erschließung neuer Vertriebswege gelegt werden. Einerseits inszenieren sich damit konfliktreiche Erfahrungen und andererseits sind diese Erfahrungen für den Teilnehmer relevant, um sein eigenes Wertesystem weiterzuentwickeln und zu festigen. Um den Prozess von Dekonstruktion, Rekonstruktion und Konstruktion zu unterstützen, können begleitend Modelldarbietungen (vgl. Perry, 2015) eingesetzt werden, die dem Teilnehmer dabei helfen, Vertriebswege zu modifizieren bzw. zu ergänzen und seinen Mitarbeiterinnen in schwierigen Situationen mehr Spielraum zu lassen. Modelldarbietungen können in der Art eines Trainings, sofern die Beraterin auch Erfahrungen und Expertise im Vertriebsbereich mitbringt, angewandt werden. Dabei spielt der Zeitpunkt für die Technik eine gewichtige Rolle. Solange sich Idealisierungen des Teilnehmers in der Beratungsbeziehung inszenieren, sollte auf Techniken verzichtet werden. Dies würde zur Reinszenierung mütterlicher Erfahrungen führen, bei der die Beraterin als diejenige phantasiert wird, die Herrn H. mit Modellen den „richtigen Weg“ vorgibt. Diese Darbietungen würden eine regressive Bewegung begünstigen, die Bedeutungen Richtung S-3 festigen und Abwehrmechanismen zementieren. Inhaltlich wird es ebenfalls wichtig, die Beziehung zu seinem Vater und seinem Bruder zu explorieren und zu differenzieren, damit der individuelle Rollenanteil bewusster gemacht werden kann.

8) Diskussion

Die nachfolgende Diskussion wird in drei Segmente gegliedert und jedes dieser Segmente kritisch betrachtet. Dabei ergeben sich zwischen den Teilen ebenfalls Überschneidungen, auf die nötigenfalls hingewiesen wird.

Die Segmente teilen sich wie folgt auf:

- Theorien zum Entwicklungsstand von Führungskräften,
- Erhebungs- und Auswertungsmethoden und
- Ergebnisse der Untersuchung.

Abschließend wird auf Einschränkungen der Studie hingewiesen und zukünftige Perspektiven für die Forschung in diesem Bereich aufgezeigt.

Theorien zum Entwicklungsstand von Führungskräften

Um ein adäquates Abbild des Entwicklungsquerschnitts von Führungskräften zu ermöglichen, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf unterschiedliche Theorien zurückgegriffen. Die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung geht davon aus, dass sich der Mensch in universell gültigen Strukturen durch Anpassungsleistungen stufenförmig entwickelt. Auf jeder dieser Stufen werden neue Konstruktionen über sich und die Umwelt „vorgenommen“ und dergestalt neue Bedeutungen gebildet. Die unterschiedlichen Stufen sind jeweils durch ein Subjekt-Objekt-Gleichgewicht bzw. Ungleichgewicht gekennzeichnet. Subjekt meint die Wahrnehmungsgebundenheit an eine Stufe. Die aktuelle Stufe kann nicht zum Objekt der Beobachtung gemacht werden. Man „ist“ diese Stufe. Objekt meint eine Loslösung aus dieser Wahrnehmungsgebundenheit und ein Fortschreiten zur nächsten Stufe. Man „hat“ nun diese Stufe und ein Verständnis über die Wahrnehmungsgebundenheit ist möglich geworden (vgl. Kegan, 2011). Laske (2010) setzt diese Theorie in den Kontext des arbeitenden Menschen. Obwohl sich die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung bzw. des Subjekt-Objekt-Gleichgewichts gleichfalls auf psychoanalytische Komponenten als Eckpfeiler bezieht, wird das Unbewusste nicht erwähnt. Wahrnehmungsgebundenheit und Subjekt erinnern hierbei jedoch an unbewusste Prozesse, da die Anhaftung an eine Stufe mit ihren spezifischen Bedeutungen eben nicht bewusst ist. Der Weg wird erst verstanden, nachdem er zurückgelegt worden ist. Die Theorie der Psychoanalyse postuliert nicht nur ein Unbewusstes, son-

dem ist ein Konglomerat an Auffassungen über verschiedene Arten des Unbewussten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche charakteristische Form das Unbewusste in diesem Stufenmodell der Entwicklung hat. Wilber (1996) beschreibt diese Form als das Identitäts-Unbewusste. Das Erleben identifiziert sich mit den neu auftauchenden Strukturen einer Entwicklungsstufe und diese Identifikation ist wiederum unbewusst. Das Ich weiß nicht, dass es mit dieser Struktur so sehr identifiziert ist, sodass es zunächst nicht darüber hinauswachsen kann. Es „ist“ die Wahrnehmungsgebundenheit und Bedeutung der Stufe und „hat“ sie noch nicht. Erst eine Auflösung der unbewussten Identifikation mit der aktuellen Entwicklungsstufe ermöglicht eine spätere Integration in eine höhere Ordnung. Der Prozess der unbewussten Identifikation findet in der Entwicklungsdynamik der sozial-emotionalen Entwicklung statt. Auch die Psychoanalyse hat Stufenmodelle der psychosozialen Entwicklung, die sich nicht ausschließlich auf die (frühe) Kindheit beziehen, die lebenslange Entwicklung des Menschen betonen und implizit mit unterschiedlichen Bedeutungsbildungen einhergehen (z. B. Erikson, 1988). Deshalb stellt sich ebenfalls die Frage, inwiefern die begriffliche Aufspaltung zwischen sozial-emotionaler Entwicklung und Entwicklung im Rahmen eines psychoanalytischen Verständnisses nicht auch eine künstliche ist.

Das psychoanalytische Konzept der *organisation-in-the-mind* bzw. *institution-in-experience* beschreibt das innere Abbild der Organisation in der Arbeitnehmerin (Armstrong, 1997; Long, 2003). Beziehungserfahrungen mit (wichtigen) Bezugspersonen finden innerpsychisch in Form von Repräsentanzen, Introjekten und/oder inneren Objekten ihren Niederschlag. Dieser Niederschlag ist allerdings kein genaues Abbild der äußeren Erfahrung, sondern wird durch die Individualität und internalisierte Beziehungserfahrungen geformt. So wird die Organisation als inneres Abbild durch individuelle Vorstellungen und Erfahrungen geprägt. Die innere Organisation ist eine Kulmination aus strukturellen Eigenschaften, die in der inneren Objektwelt der Arbeitnehmerin ihren Ausdruck finden. Beumer und Sievers (2000) übernehmen dieses Modell für die Rollenanalyse und -beratung von Führungskräften. Unter der Rolle verstehen sie dabei die Schnittstelle zwischen Person und Organisation, wobei die Organisation eben die innere und nicht die reale, äußere ist. Dieses innere Abbild soll u. a. in der Einzelsupervision transparenter und bewusster gemacht werden. Die Arbeit mit der inneren Organisation bietet den Vorteil, dass in Einzelberatungen das reale Unternehmen der jeweiligen Führungskraft nicht einbezogen werden muss. Dieser Vorteil ist zugleich auch ein Nachteil. Die innere Organisation sagt nichts darüber aus, wie verfremdet diese ist. Im

Prinzip findet sich hier auch dieselbe Kontroverse zwischen Phantasie und Realität, wie sie auch in psychoanalytischen Behandlungen beobachtet werden kann. Ohne die „reale“ Organisation kann nichts darüber ausgesagt werden, wie sehr das innere Abbild durch die intrapsychische Dynamik geprägt worden und im äußersten Fall mit den individuellen Repräsentanzen gleichzusetzen ist. Bezogen auf die Rollenanalyse würde dies bedeuten, dass sich bei oberflächlicher Betrachtung zwar eine Schnittstelle zeigt, diese jedoch künstlich und die Organisation ohne Akkommodation assimiliert worden ist. Das Unternehmen als inneres Objekt ist dann ausschließlich das Produkt der inneren Objektwelt der Führungskraft. Ebendies wurde in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt und vorwiegend die individuelle Dynamik untersucht, die sich in Form von Übertragungen der Führungskräfte am Arbeitsplatz zeigt.

Gesondert muss auch das Arbeitsbündnis im Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodell von Fischer (2000, 2007a, 2008) betrachtet werden. Freud formuliert neben der eigentlichen Übertragung einen „unanstößigen“ Teil in der Beziehung der Patientin zur Analytikerin. Dieser Teil mündet in weiterer Folge in der Ausformulierung des Arbeitsbündnisses, das im Wesentlichen als übertragungsfrei charakterisiert wird und für die Mitarbeit der Patientin in der Analyse verantwortlich ist. Je nach Auffassung von Übertragung und Gegenübertragung – als totalistisch oder relativ im Sinne von (gegen) übertragungsfreien Bereichen – wird dem Arbeitsbündnis ein unterschiedliches Gewicht in der Behandlung beigemessen. Die unterschiedlichen psychoanalytischen Schulen gehen nicht immer von einem Arbeitsbündnis aus. Die kleinianische Perspektive z. B. nimmt eine totalistische Auffassung der Übertragungsbeziehung an. Demnach gibt es keine übertragungsfreien Bereiche und somit auch kein Arbeitsbündnis, das ja im übertragungsfreien Bereich operiert (Thomä, 1999).

Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Ziel dieser Studie ist es, den Entwicklungsstand einer Führungskraft zu erheben und darauf aufbauend eine psychodynamisch-behaviorale Beratung zu skizzieren. Insofern war es wichtig, die Komponenten jedes Falls so genau wie möglich zu beschreiben und nach Zusammenhängen zwischen den Komponenten der jeweiligen Führungskraft zu fragen. Es wurde nicht nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Gesamtstichprobe gefragt, sondern nach Gemeinsamkeiten der Komponenten jeder einzelnen Führungskraft. In diesem Sinne wurde die Untersuchung nach dem Vorbild einer deskriptiven Einzelfallstudie modelliert. Das Leitfadenterview und die Repertory-Grid-

Methodik – als qualitative Erhebungsmethoden – wurden methodenübergreifend-triangulierend ausgewertet, da qualitative und quantitative Schritte kombiniert wurden. Das Leitfadeninterview wurde methodenintern-triangulierend als Zugang zur sozial-emotionalen Entwicklungsstufe und zum psychoanalytischen Verständnis von Konflikt und Abwehr gewählt. Die Clusteranalyse der Repertory-Grids gab Auskunft über die Rollengestaltung der Führungskraft. Als bereits etablierte Variante eines Leitfadeninterviews wurde das Subjekt-Objekt-Interview verwendet. Nach Laske (2010) wird hauptsächlich der Struktur der Aussagen, im Gegensatz zum Inhalt, eine wesentliche Bedeutung in der Auswertung beigemessen. Die Struktur fragt nach dem „Wie“, da die aktuelle Entwicklungsstufe als Subjekt nicht zum Objekt der Beobachtung gemacht werden kann. Wie bereits zuvor ausgeführt, kann ebenso danach gefragt werden, ob „Subjekt“ mit einer unbewussten Identifikation gleichgesetzt werden kann. In der tiefenhermeneutischen Kulturanalyse kann zwischen sprachsymbolischen, sinnlich-symbolischen und leibsymbolischen Interaktionsformen unterschieden werden (Lorenzer, 2006; Klein, 2008). Die sprachsymbolische Interaktionsform bildet eine symbolische Einheit mit der Wortvorstellung und der Interaktionsform. Wird diese Einheit getrennt, kommt es zu einer Sprachzerstörung. Die Interaktionsform wird dadurch desymbolisiert und von der Wortvorstellung getrennt. Sprachsymbole erlauben es, Bedeutungen durch Worte zu schaffen und genau dieser Prozess geschieht in der sozial-emotionalen Entwicklung³⁸. Der Übergang zu einer neuen Stufe erfordert zunächst eine Trennung von Interaktionsform und Sprache, damit neue Interaktionsformen entstehen können, denen wiederum durch die Sprache Bedeutung verliehen wird. Das „Wie“ wird in der Reise zur nächsten Stufe in das „Was“ überführt; die Struktur kann zum Inhalt gemacht werden. Die unbewusste Identifikation mit einer Stufe wird schrittweise aufgegeben und durch neue sprachsymbolische Interaktionsformen ersetzt bzw. werden die alten in die neuen integriert. Deshalb soll an dieser Stelle für Praxis postuliert werden, dass die Veränderungsprozesse, die durch die Subjekt-Objekt-Theorie beschrieben werden, ebenso unbewusst sind und demzufolge mit psychoanalytischen Prozessen gleichgesetzt werden können.

Die methodeninterne Triangulation hatte den Zweck, abseits der sozial-emotionalen Entwicklung einen tiefenhermeneutischen Zugang zur innerpsychischen Konfliktdyna-

³⁸ Mit Ausnahme der früheren Entwicklungsstufen, in denen die Sprache noch nicht erlernt wurde. Im Sinne Lorenzers zeigt sich dies dann in leibsymbolischen und sinnlich-symbolischen Interaktionsformen.

mik und den Abwehrmechanismen zu ermöglichen. Die tiefenhermeneutische Analyse berücksichtigt mehrere Auswertungsschritte, der Fokus liegt jedoch beim szenischen Verstehen und somit bei unbewussten und nicht symbolisierten Erfahrungen. Szenen entfalten sich durch einen nicht eingeschränkten und möglichst offenen Raum. Je weniger Struktur ein Interview also vorgibt, desto eher kann sich das Unbewusste inszenieren (vgl. Argelander, 2014). Nun gibt das SOI jedoch eine halbstandardisierte Strukturierung mit Stichwörtern und den damit einhergehenden Eingangsfragen für die Untersuchung vor. Im Gegensatz zu standardisierten und stark vorstrukturierten Interviews war dieser Raum zwar nur geringfügig eingeschränkt, es muss aber dennoch danach gefragt werden, inwieweit sich dies auf das Verstehen von Konflikt und Abwehr ausgewirkt hat.

Ernst und Milch (1993) untersuchen im stationären psychiatrischen Setting das Suizidrisiko von Patientinnen. Mit den Patientinnen werden zwei Repräsentationsgitter erarbeitet, die Aufschluss über die Reinszenierung innerer Objektbeziehungen mit Personal und Mitpatientinnen geben sollen. Im ersten Grid werden Elemente und Konstrukte der wichtigsten (frühen) Bezugspersonen erstellt und geratet. Dieselben Konstrukte werden in einem zweiten Grid mit Personal und Mitpatientinnen als Elementen vorgegeben und erneut geratet. Über den Vergleich lässt sich auf Übertragungsprozesse und somit auf das Suizidrisiko von Patientinnen schließen. Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an der Theorie und Methodik dieser Studie, d. h., Übertragungsprozesse auf Personen im Unternehmen geben Aufschluss über die Rollengestaltung einer Führungskraft. Einschränkung muss indes erwähnt werden, dass die Grids von Ernst und Milch (1993) jeweils mit einer Hauptkomponentenanalyse ausgewertet und dann verglichen werden. In der vorliegenden Studie werden beide Grids zu Vergleichszwecken in ein Gesamtgrid integriert und auf Übertragungsprozesse über die inhaltliche Ähnlichkeit von Clustern geschlossen. Sowohl Hauptkomponentenanalyse als auch Clusteranalyse lassen auf Ähnlichkeiten und Unterschiede der Elemente und Konstrukte untereinander schließen, Erstere versucht jedoch, diese Ähnlichkeiten weiter zu reduzieren und auf sog. Hauptkomponenten zurückzuführen, die einen bestimmten Anteil an der Gesamtvarianz erklären (Fromm & Paschelke, 2010). Die aufsteigenden Z-Werte der Clusteranalysen sowie die vorab festgelegte Regel, lediglich maximal drei Clustern und/oder vier Personen auszuwerten, erlauben zwar methodisch eine inhaltlich valide Interpretation, dennoch muss davon ausgegangen werden, dass die Ähnlichkeiten mit zunehmender Clusteranzahl und Personen ungenauer werden. Folgerichtig sollten die Ergebnisse zur Rollenge-

staltung, wie weiter oben bereits erwähnt, unter einem hypothesengenerierenden Aspekt betrachtet und im Verlauf einer anschließenden psychodynamisch-behavioralen Beratung falsifiziert oder verifiziert werden.

Ergebnisse der Untersuchung

In Kap. 6.4 wurde die Samplingstrategie der Untersuchung erläutert. Nach Festlegung der Kriterien (Führungskraft, Anzahl der unterstellten Mitarbeiterinnen) wurden die einzelnen Fälle schrittweise nach ihrer Variationsbreite ausgewählt. Die sozial-emotionale Entwicklung sollte sich über mehrere Stufen hinweg verteilen, Konflikte sich von subklinisch bis klinisch zeigen, die Abwehr von reif bis unreif. Für die Übertragungen in den Clustern wurde eine Anzahl von 2 bis 5 Hierarchien festgelegt, um eine Erklärungsvielfalt zu ermöglichen. Nachfolgend werden die Untersuchungsteilnehmerinnen mit den größten Unterschieden in den jeweiligen Entwicklungskomponenten diskutiert.

Sieben der acht Teilnehmerinnen befanden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung auf der Reise zu Stufe 4. Lediglich Frau C., die einzige weibliche Teilnehmerin, konnte sich in Potenzialsituationen über S-4 hinausbewegen und Bedeutungen auf Stufe S-4(5) bilden. Keiner der Befragten befand sich auf S-2 bzw. in den Übergängen zu S-3:

1. Herr A.: RKPI = S-3(4) (3:6:5)
2. Herr B.: RKPI = S-3/4 (4:6:3)
3. Frau C.: RKPI = S-4 (3:7:4)
4. Herr D.: RKPI = S-3/4 (4:6:4)
5. Herr E.: RKPI = S-3/4 (5:6:4)
6. Herr F.: RKPI = S-3(4) (4:7:5)
7. Herr G.: RKPI = S-4/3 (3:6:5)
8. Herr H.: RKPI = S-3(4) (4:7:2)

Auf dem Spektrum der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen mussten sich sämtliche Führungskräfte mit ihren spezifischen Schwierigkeiten auseinandersetzen. Diese zeigte sich zwischen der Abhängigkeit von Anderen und einer selbstbestimmten Form des Erlebens und Verhaltens. Dies sind die typischen Konflikte auf der Reise von S-3 nach

S-4. Am unteren Ende des Spektrums der Stufen ist Herr H.³⁹, der als junger und intelligenter Gründer eines Start-ups, noch am Beginn seiner beruflichen Laufbahn steht und zum Zeitpunkt der Untersuchung mit erheblichen existenziellen Schwierigkeiten seines Unternehmens umgehen muss. Dies fordert ihn heraus, sein eigenes Wertesystem zu finden (selbstbestimmt) und aus dem beruflichen Schatten seiner Mutter (Abhängigkeit von Anderen) hervorzutreten. Frau C. steht am oberen Ende des Spektrums und hat ihre Position auf S-4 in Klarheitssituationen gefestigt. In günstigen Situationen kann sie sich über S-4 hinausbewegen. In schwierigen Situationen muss sie jedoch immer wieder ihre Balance zwischen Hilfestellung geben (Abhängigkeit von Anderen) und Abgrenzung (selbstbestimmt bleiben) finden. Im Gegensatz zu Herrn H. steht Frau C. am Ende ihrer beruflichen Karriere und hat ihre Position in einem sicheren ökonomischen Umfeld etabliert. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass die sozial-emotionale Entwicklung bei ihr zum Stillstand gekommen ist, sondern dass sich bei ihr andere Schwierigkeiten zeigen als bei Herrn H. Für Herrn H. wird es im Verlauf seiner Entwicklung maßgeblich sein, dass er sich weiterhin mehr von seiner inneren und äußeren Mutter (als handlungsanleitende Norm) lösen und seinen eigenen Weg entdecken kann. Frau C. hingegen wird das weitere Verständnis der Relativität ihres eigenen Wertesystems ebenso aus dem Gleichgewicht bringen und auf ihrem weiteren Weg herausfordern. Kritisch soll an dieser Stelle noch vermerkt werden, dass Stufenmodelle immer einen wertenden Charakter haben. Dies ist zwar nicht intendiert, wird aber dennoch implizit vermittelt.

Bei allen Führungskräften zeichnet sich auf der jeweiligen Stufe eine unbewusste Konfliktdynamik mit den damit einhergehenden Abwehrmechanismen ab. Die Schwierigkeiten reichen von einer subklinischen Konfliktspannung bis hin zu klinisch relevanten Konflikten. Die Erhebung der Komponenten verfolgt nicht den Zweck, die Teilnehmerinnen als gesund oder pathologisch zu klassifizieren, sondern aufzuzeigen, dass Konflikt und Abwehr ubiquitäre Phänomene sind und zur lebenslangen Entwicklung gehören. Dennoch zeigen sich Unterschiede in der Ausprägung bei den Teilnehmerinnen. Unbewusste Konflikte und Abwehrmechanismen können derart rigide werden, dass sie den Alltag einschränken und zu erheblichem Leidensdruck führen. Dieser Bereich bleibt der Psychotherapie vorbehalten. Bei Herrn D. und Herrn H. muss vor der Aufnahme einer psychodynamisch-behavioralen Beratung geklärt werden, ob eine Beratung oder

³⁹ Herr A. und Herr F. befinden sich auf derselben Stufe wie Herr H., allerdings sind bei beiden Teilnehmern die Potenziale mit jeweils 5 Wertungen gefestigter. Deshalb wird Herr H. am unteren Ende des Spektrums eingeordnet.

eine Psychotherapie hilfreicher ist. Herr D., ein empfindsamer und sympathischer Leiter von zwei Jugendzentren, hat die Idee des Helfens von seiner Familie so fest zementiert, dass eine Loslösung davon einem Verlust gleichkommt, der depressiv verarbeitet wird. Überdies bleibt die Frage offen, inwiefern die Flucht aus Chile traumatische Auswirkungen auf ihn hatte. Tiefenhermeneutisch zeigt sich bei dem Teilnehmer ein klinisch relevanter Konflikt, der phänomenologisch als „Revolte gegen innere Ideale“ und „Unterwerfung unter innere Ideale“ bezeichnet wird. Diese Dynamik wird auch durch eine Abwehr zementiert, bei der es zu einer horizontalen Spaltung kommt und Bedürfnisse und Sehnsüchte abgespalten bleiben müssen. Im Gegensatz dazu zeigt sich bei Herrn G. eine subklinische Konfliktspannung auf den Polen der „Unterwerfung“ und der „Kontrolle“. Diese Spannung wird wiederum durch reifere Abwehrmechanismen (Rationalisierung, Isolierung, Verdrängung) abgesichert. Beide Teilnehmer müssen sich mit den Schwierigkeiten struktureller Begrenzungen auseinandersetzen. Abseits des zementierten Ideals des Helfens erlebt Herr D. die Politik, welche die finanziellen Ressourcen für seine Arbeit bereitstellt, als ungerecht. Dies fordert gleichfalls seine Konfliktstruktur heraus, bei der er, im Sinne des zementierten Ideals seiner Familie, kämpferisch gegen die erlebten Ungerechtigkeiten vorgeht. Bei Herrn G. haben persönliche Schicksalsschläge (Tod der Mutter, Erkrankung) zu einer inneren Entwicklung geführt, und die kämpferische Mentalität ist einer gemäßigeren Form gewichen. Dies zeigt sich auch tiefenhermeneutisch durch die subklinische Konfliktspannung und die reiferen Abwehrmechanismen.

Die Cluster verteilen sich auf 2 bis 5 Hierarchien. Bei Herrn A. können, als untere Grenze, insgesamt 2 Hierarchien und bei Herrn F., als obere Grenze, insgesamt 5 Hierarchien inhaltlich ausgewertet werden. Bei Herrn A. zeigt sich die individuelle Rollendynamik durch Übertragungen zu drei Mitarbeiterinnen, wobei auch die geringe Unterscheidung zwischen Arbeitsselbst und privatem Selbst einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Auch bei Herrn F. spielt die geringe Unterscheidung zwischen Selbst und Arbeitsselbst eine gewichtige Rolle. Bei dem Teilnehmer zeigen sich innerhalb der Hierarchien Übertragungsprozesse zu insgesamt 5 Mitarbeiterinnen. Die mittleren Zentralitätswerte sind bei beiden Teilnehmern erhöht (Herr A.: 73, Herr F.: 71), d. h., der individuelle Anteil an der Rolle ist in beiden Grids zu großen Teilen an der Rollengestaltung beteiligt. Die mittleren Zentralitätswerte der Repertory-Grids liegen bei allen Untersuchungsteilnehmern im höheren Bereich (71-74), wobei keine Ausreißer festgestellt werden können. Fromm und Paschelke (2010) ermitteln einen Median von 62 mit einer

Bandbreite von 50 bis 85. Zwei Faktoren müssen diesbezüglich jedoch einschränkend erwähnt werden. Je nach Position, Macht und Unternehmensgröße übt der individuelle Anteil einer Führungskraft auch Einfluss auf den (realen) organisationalen Anteil aus. So werden die individuellen Anteile von Herrn A. (Geschäftsführer) den organisationalen Anteil sicherlich mehr beeinflussen, als dies z. B. in der Position von Herrn F. (Projektmanager) möglich ist. Herr A. steht an der „Spitze“ des Unternehmens und dies bedeutet, dass der individuelle Anteil zugleich auch (oder zumindest teilweise) der organisationale Anteil ist, da dieser wiederum maßgeblich durch den individuellen Anteil geprägt wird.

Die mittleren Zentralitätswerte geben darüber Auskunft, wie ähnlich bzw. unähnlich die Grids konstruiert worden sind, und stellen ein Gesamtmaß dar. Arbeits- und Privatgrid wurden für die weitere Analyse in ein Gesamtgrid überführt und für dieses dann die mittlere Zentralität berechnet. Nun ist das errechnete Gesamtmaß ein Indikator für die Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit des gesamten Grids. Deshalb können z. B. die Personen des Arbeitsgrids differenziert beurteilt worden sein, die Personen aus dem Privatgrid jedoch nicht. Der höhere Wert bezieht sich dann ausschließlich auf das Arbeitsgrid. Deshalb soll an dieser Stelle, wie bereits im Abschnitt über die Erhebungs- und Auswertungsmethoden erwähnt, noch einmal der hypothesengenerierende Aspekt der Repertory-Grids unterstrichen werden.

Ausblick und Einschränkungen

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit dem Brückenschlag unterschiedlicher Theorien und Methodiken, um daraus einen umfassenden Entwicklungsquerschnitt von Führungskräften zu erheben und darauf aufbauend eine psychodynamisch-behaviorale Beratung zu skizzieren. Obwohl sich die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung auch auf psychoanalytische Eckpfeiler bezieht, gab es bisher noch keine Untersuchungen, die in Beratungen und/oder Psychotherapien, die wiederum das Subjekt-Objekt-Gleichgewicht berücksichtigen, explizit auch psychoanalytische Konzepte einbeziehen. Dem wurde in dieser Studie Rechnung getragen, indem zusätzlich zu den sozial-emotionalen Entwicklungsstufen, unbewusste Konflikte, Abwehrmechanismen und die Rollengestaltungen im Unternehmen untersucht wurden. Dabei konnte gezeigt werden, dass psychoanalytische Konzepte auch für nicht-klinische Untersuchungsteilnehmerinnen im organisationalen Kontext genutzt werden können. Die einzelnen Komponenten boten wiederum die Ausgangsbasis für eine weiterführende Beratung, die sich auf psy-

chotherapeutische Prämissen stützt. Zwar ist die Integration psychotherapeutischer Konzepte in Beratungen und Coachings keine Neuheit (vgl. Lippmann, 2006), eine psychodynamisch-behaviorale Beratung, die als Grundlage das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell nutzt, wurde für nicht-klinische Untersuchungsteilnehmerinnen allerdings noch nicht umgesetzt. Bisher wurden ebendiese Konzepte lediglich für längerfristige Psychotherapien und Beratungen mit akuttraumatisierten Menschen genutzt (Fischer, 2007a, 2011a). Je nachdem, welche semiotische Ebene vorwiegend angesprochen wird, erlaubt ein psychodynamisch-behaviorales Vorgehen im ADVM gleichwohl die flexible Integration unterschiedlicher verhaltenstherapeutischer Techniken. So kann die nicht-klinische Beratung, sofern die Beraterin entsprechend geschult ist, auch in ein klinisches Setting umgewandelt werden. Eine klinische Beratung kann z. B. dann angezeigt sein, wenn unbewusste Konflikte und Abwehrmechanismen zu einem erheblichen Leidensdruck führen und keinen oder nur maladaptiven Wert besitzen. Beraterin und Klientin müssen dahingehend entscheiden, ob eine klinische Beratung ausreicht oder ein psychotherapeutisches Setting indiziert ist.

Dies führt auch zu den Einschränkungen in dieser Arbeit. Bei der Erhebung der unbewussten Konflikte wurde in dieser Studie, gemäß OPD (2012), zwischen einer subklinischen Konfliktspannung und neurotischen Konflikten unterschieden. Die Einschätzung wurde anhand der Aussagen der Teilnehmerinnen, durch das szenische Verständnis des Interviewers und mithilfe der intersubjektiven Validierung in der Supervision getroffen. Die Wichtigkeit der Unterscheidung zwischen klinisch und subklinisch soll an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben werden, da dies die Entscheidungsgrundlage für eine Beratung ist. Dies gilt ebenfalls für die Reife der Abwehr. Voranstehend wurde bereits beschrieben, dass sich trotz der Strukturierung des Interviews „Szenen“ entfalten konnten. Die objektiven Aussagen zu Konflikt und Abwehr traten jedoch durch die vorgegebene Zielsetzung des halbstandardisierten Interviews (Erhebung der sozial-emotionalen Entwicklungsstufe) in den Hintergrund. Zukünftige Untersuchungen müssten bei Unklarheiten eine objektive konflikt- und abwehrspezifische Erhebung ergänzen, so wie dies z. B. in der OPD (2012) verwirklicht wird. Obwohl die Variationsbreite der sozial-emotionalen Entwicklungsstufen ein ausreichendes Verständnis ermöglichte, wäre es dennoch wünschenswert, wenn in Zukunft Führungskräfte untersucht werden, die sich auf der Reise zu S-3 und S-5 befinden. Lediglich eine Teilnehmerin in der vorliegenden Untersuchung konnte sich in Potenzialsituationen über S-4 hinausbewegen. Selbiges gilt für das Geschlecht der Untersuchungsteilnehmerinnen. Es wurde zwar nicht nach ge-

schlechtsspezifischen Effekten in der Stichprobe gefragt, zukünftige Untersuchungen sollten jedoch mehr weibliche Führungskräfte einbeziehen. In dieser Studie wurde lediglich eine Frau interviewt.

Explizit soll auch zum intersubjektiven Aspekt dieser Arbeit Bezug genommen werden. Die intersubjektive Wende der Psychoanalyse postuliert, dass erst die Bezogenheit individuelle Phänomene hervorbringt und diese sich in einem intersubjektiven Feld entfalten (Ermann, 2014). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bedeutete dies, dass der Interviewer kein neutraler Beobachter/Untersucher war, sondern unbewusst an der Strukturierung und den Phänomenen, welche die Untersuchung hervorbrachte, Anteil hatte. Die spezifischen Ergebnisse sind demzufolge nur durch die Dyade⁴⁰ Interviewer/Teilnehmerin hervorgebracht worden und mit einer anderen Interviewerin hätten andere Phänomene zum Vorschein kommen können. Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell und die psychodynamisch-behaviorale Beratung sind ebenso in einen intersubjektiven Beziehungskontext eingebettet und können ganz allgemein lediglich durch die Dyade Untersucherin/Beraterin und Klientin verstanden werden. Sowohl die psychodynamisch-behaviorale Beratung als auch das ADVM arbeiten mit der Übertragungsbeziehung und diese Beziehung wird im intersubjektiven Paradigma maßgeblich durch das Gegenüber mitgestaltet. Im intersubjektiven Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass die Beziehungsdynamik zwischen Untersucher/Teilnehmerin spezifische Phänomene hervorbrachte, die für den weiteren Verlauf der Beratung bestimmend sind, da die Ergebnisse wiederum abhängig von der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik sind. Mit einer anderen Beraterin würde sich eine andere Beziehungsdynamik entfalten und dies würde wiederum die Ergebnisse und damit die weitere Verlaufsplanung zum Teil obsolet machen. Um eine psychodynamisch-behaviorale Beratung zu planen und Veränderungsvorgänge im Rahmen des ADVM zu unterstützen, muss die Beraterin deshalb auch die vorhergehende Untersuchung durchführen⁴¹.

⁴⁰ Und in weiterer Folge auch durch die Studentinnen, mit denen die Grids erhoben werden.

⁴¹ Weshalb eine Manualisierung der Beratung kritisch gesehen wird, solange die Eingangsuntersuchung nicht von der Beraterin selbst durchgeführt wird.

9) Zusammenfassung

Ausgehend vom Entwicklungsstand einer Führungskraft wurde eine psychodynamisch-behaviorale Beratung skizziert und notwendige Veränderungsschritte im Rahmen des Allgemeinen Dialektischen Veränderungsmodells antizipiert. Das ADVM beschreibt, wie Veränderungen in Psychotherapien zustande kommen. Dieses Modell wurde für die vorliegende Studie übernommen. Die Theorie der sozial-emotionalen Entwicklung ermöglichte eine Einschätzung der aktuellen Entwicklungsstufe und psychoanalytische Theorien Aussagen über den unbewussten Konflikt, Abwehrmechanismen, Übertragungsprozesse und die damit einhergehende arbeitsspezifische Rollengestaltung im Unternehmen. Die genannten Theorien lieferten die Basis für eine umfassende Aussage über den psychologischen Entwicklungsquerschnitt einer Führungskraft. Die Untersuchung wurde qualitativ und als deskriptive Einzelfallstudie konzipiert, da nach den individuellen Besonderheiten jeder Führungskraft gefragt und darauf aufbauend die Beratung skizziert wurde. Methodenübergreifend-triangulierend wurden qualitative mit quantitativen Auswertungsverfahren kombiniert. Sozial-emotionale Entwicklungsstufe, unbewusster Konflikt und Abwehrmechanismen wurden methodenintern-triangulierend mit einem halbstandardisierten Leitfadenterview erhoben. Mit der Repertory-Grid-Methodik wurden Übertragungen der Führungskräfte im Unternehmen untersucht und daraus auf die Rollengestaltung geschlossen. Die Samplingstrategie legte Wert auf eine möglichst große Variationsbreite der Entwicklungskomponenten. Insgesamt wurden acht Führungskräfte aus dem Profit- und Non-Profit Bereich untersucht. Die weiterführende psychodynamisch-behaviorale Beratung wurde nach psychodynamischen Gesichtspunkten geplant und verhaltenstherapeutische Interventionen integriert. Das Allgemeine Dialektische Veränderungsmodell schuf die nötige Grundlage, um potenzielle Veränderungsschritte im Verlauf der Beratung zu verstehen und zu unterstützen.

10) Literaturverzeichnis

- Allcorn, S. (2015). Understanding organisational dynamics and leadership: A comparison of four perspectives. *Organisational & Social Dynamics*, 15(2), 181-209.
- Arbeitskreis OPD (Hrsg.) (2012). *Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik OPD-2. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung*. Bern: Huber.
- Argelander, H. (1970). Die szenische Funktion des Ich und ihr Anteil an der Symptom- und Charakterbildung. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 24(5), 325-345.
- Argelander, H. (2014). *Das Erstinterview in der Psychotherapie*. Darmstadt: WBG.
- Armstrong, D. (1997). The „institution-in-the-mind“: Reflections on the relation of psychoanalysis to work with institutions. *Free Associations*, 41(7), 1-14.
- Bacal, H. A. & Newman, K. M. (1994). *Objektbeziehungstheorien – Brücken zur Selbstpsychologie*. Stuttgart, Bad-Cannstatt: Frommann–Holzboog.
- Baranger, M. & Baranger, W. (2009). *The Work of Confluence. Listening and Interpreting in the Psychoanalytic Field*. London: Karnac.
- Basseches, M. (2005). The development of dialectical thinking as an approach to integration. *Integral Review*, 1, 47-63.
- Bassler, M. Krauthauser, H. & Hoffmann S. O. (1992). A new approach to the identification of cognitive conflicts in the repertory grid: An illustrative case study. *International Journal of Personal Construct Psychology*, 5, 95-111.
- Berger, J. G. (2010). Using the subject-object interview to promote and assess self-authorship. In M. B. Baxter Magolda, E. G. Creamer & P. S. Meszaros (Eds.), *Development and Assessment of Self-Authorship: Exploring the Concept Across Cultures* (S. 245-266). Sterling, Virginia: Stylus.
- Beumer, U. & Sievers, B. (2000). Einzelsupervision als Rollenberatung. Die Organisation als inneres Objekt. *Supervision*, 3, 10-17.
- Bion, W. R. (1963). Eine Theorie des Denkens. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 17(7), 426-435.
- Bion, W. R. (1984). *Second Thoughts. Selected Papers on Psycho-analysis*. London, New York: Karnac.

- Bion, W. R. (1992). *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bion, W. R. (2002). Angriffe auf Verbindungen. In E. Bott Spilius (Hg.), *Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie* (S. 110-129). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Böker, H., Budischewski, K., Eppel, A., Härtling, F., Rinnert, J., von Schmeling, C., Will, H., Northoff, G. & Schöneich, F. (2000). Selbstkonzept und Objektbeziehungen bei PatientInnen mit affektiven Störungen. *PPmP – Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 50, 328-334.
- Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 35-49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Busch, H. (2001a). Die Anwendung der psychoanalytischen Methode in der Sozialforschung. Teil I: Psychoanalytisch orientierte Sozialforschung als Interpretation kultureller Objektivationen – Die tiefenhermeneutische Kulturanalyse. *Psychoanalyse – Texte zur Sozialforschung*, 5(8), 21-37.
- Busch, H. (2001b). Die Anwendung der psychoanalytischen Methode in der Sozialforschung. Teil II: Wege direkter psychoanalytisch orientierter Sozialforschung und psychoanalytisch orientierte Ansätze des Verstehens fremder Kulturen. *Psychoanalyse – Texte zur Sozialforschung*, 5(9), 203-232.
- Cabré Martín, L. J. (1999). Ferenczis Beitrag zum Konzept der Gegenübertragung. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 53(5), 457-476.
- Calogeras, R. C. (1986). Der traumatisierte Therapeut. Gegenübertragung bei einem „schwierigen“ Patienten. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 40(11), 971-990.
- Catina, A. & Schmitt G. M. (1993). Die Theorie der Persönlichen Konstrukte. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden* (S. 11-23). Bern: Hans Huber.

- Catina, A. & Schütz, W. (1993). Untersuchung von Selbst-Objekt-Beziehungen. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Band 2: Klinische Forschung und Praxis* (S. 86-96). Bern: Hans Huber.
- Cremerius, J. (1986). Spurensicherung. Die „Psychoanalytische Bewegung“ und das Elend der psychoanalytischen Institution. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 40(12), 1063-1091.
- Czander, W. & Eisold, K. (2003). Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter-transference. *Human Relations*, 56(4), 475-490.
- Derra, C. & Linden, M. (2015). Entspannungsverfahren. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 117-120). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Deserno, H. (2008). Arbeitsbündnis. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 75-80). Stuttgart: Kohlhammer.
- Diamond, M. & Allcorn, S. (2003). The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace. *Human Relations*, 56(4), 491-514.
- Diamond, M. (2014). Metaphoric processes and organisational change: A contemporary psychoanalytic perspective. *Organisational & Social Dynamics*, 14(1), 104-129.
- Dornes, M. (2001). *Der kompetente Säugling. Die präverbale Entwicklung des Menschen*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Drews, S. & Brecht, K. (1975). *Psychoanalytische Ich-Psychologie. Grundlagen und Entwicklung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Duys, D. K. & Hobson, S. M. (2004). Reconceptualizing self-esteem: Implications of Kegan's constructive-developmental model for school counselors. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 43, 152-162.
- Ehlers, W. (2004). Clinical evaluation of structure and process of defense mechanisms before and during psychoanalytic treatment. In U. Hentschel, G. Smith, J. G. Draguns & W. Ehlers (Eds.), *Defense Mechanisms. Theoretical, Research and Clinical Perspectives* (S. 353-392). Amsterdam: Elsevier.
- Ehlers, W. (2008). Abwehrmechanismen. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 13-25). Stuttgart: Kohlhammer.

- Eizirik, C. L. (2003). Ist zwischen Objektivität, Subjektivität und Intersubjektivität noch Platz für analytische Neutralität? *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 57(11), 1086-1098.
- Erickson, D. M. (2007). A developmental re-forming of the phases of meaning in transformational learning. *Adult Education Quarterly*, 58(1), 61-80.
- Eriksen, K. (2006). The constructive developmental theory of Robert Kegan. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 14(3), 290-298.
- Eriksen, K. (2008). „Interpersonal“ clients, students and supervisees: Translating Robert Kegan. *Counselor Education and Supervision*, 47, 233-248.
- Eriksen, K. P. & McAuliffe, G. J. (2006). Constructive development and counselor competence. *Counselor Education and Supervision*, 45, 180-192.
- Erikson, E. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Erismann, M. (2013). Reflektierende Abstraktion und Selbstentwicklung. *Zeitschrift für Psychotraumatologie, Psychotherapiewissenschaft, psychologische Medizin*, 11(1), 87-98.
- Ermann, M. (2008). Gegenübertragung. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 233-239). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ermann, M. (2014). *Der Andere in der Psychoanalyse. Die intersubjektive Wende*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ernst, R. & Milch, W. E. (1993). Suizid und Suizid-Risiko. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Band 2: Klinische Forschung und Praxis* (S. 153-161). Bern: Hans Huber.
- Fenichel, O. (1999). *Psychoanalytische Neurosenlehre. Bd. I*. Giessen: Psychosozial.
- Ferenczi, S. (1933). Sprachverwirrung zwischen den Erwachsenen und dem Kind. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 1967, 21(4), 256-265.
- Ferro, A. (1993). Zwei Autoren auf der Suche nach Personen. Die Beziehung, das Feld, die Geschichte. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 47(10), 951-972.
- Ferro, A. (1999). *The Bi-Personal Field. Experiences in Child Analysis*. London, New York: Routledge.

- Ferro, A. (2012). *Im analytischen Raum. Emotionen, Erzählungen, Transformationen*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Fischer, G. (1996). *Dialektik der Veränderung in Psychoanalyse und Psychotherapie: Modell, Theorie und systematische Fallstudie*. Heidelberg: Asanger.
- Fischer, G. (2000). *KÖDOPS. Kölner Dokumentationssystem für Psychotherapie und Traumabehandlung*. Köln, Much: Deutsches Institut für Psychotraumatologie.
- Fischer, G. (2005). *Konflikt, Paradox und Widerspruch – für eine dialektische Psychoanalyse*. Kröning: Asanger.
- Fischer, G. (2007a). *Kausale Psychotherapie. Manual zur ätiologieorientierten Behandlung psychotraumatischer und neurotischer Störungen*. Kröning: Asanger.
- Fischer, G. (2007b). Psychoanalyse und Psychotraumatologie – neuere Forschung, Theorie und Praxis. In E. Geus-Mertens (Hrsg.), *Eine Psychoanalyse für das 21. Jahrhundert* (S. 60-75). Stuttgart: Kohlhammer.
- Fischer, G. (2008). *Logik der Psychotherapie. Philosophische Grundlagen der Psychotherapiewissenschaft*. Kröning: Asanger.
- Fischer, G. & Riedesser, P. (2009). *Lehrbuch der Psychotraumatologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Fischer, G., Barwinski, R. & Becker-Fischer, M. (2011). *Emotionale Einsicht und therapeutischer Veränderung. Manual der modernen tiefenpsychologischen und analytischen Psychotherapie*. Kröning: Asanger.
- Fischer, G. (2011a). *Neue Wege aus dem Trauma. Erste Hilfe bei schweren seelischen Belastungen*. Ostfildern: Patmos.
- Fischer, G. (2011b). *Psychotherapiewissenschaft. Einführung in eine neue humanwissenschaftliche Disziplin*. Gießen: Psychosozial-Verlag
- Flick, U. (2010a). Triangulation. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 278-289). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2010b). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Forster, W. (2000). Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung: Über den Nutzen psychoanalytischer Konzepte in der Beratung für Unternehmensentwicklung. In M. Lohmer (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S. 119-139). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Freud, A. (1936). *Das Ich und die Abwehrmechanismen*. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Freud, S. (1896). Zur Ätiologie der Hysterie. In Ders., *Studienausgabe Bd. VI, Hysterie und Angst* (S. 51-81). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1912a). Zur Dynamik der Übertragung. In Ders., *Studienausgabe Ergänzungsband, Schriften zur Behandlungstechnik* (S. 157-168). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1912b). Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung. In Ders., *Studienausgabe Ergänzungsband, Schriften zur Behandlungstechnik* (S. 169-180). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1915a). Das Unbewusste. In Ders., *Studienausgabe Bd. III, Psychologie des Unbewußten* (S. 119-173). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1915b). Bemerkungen über die Übertragungsliebe. (Weitere Ratschläge zur Technik der Psychoanalyse III). In Ders., *Studienausgabe Ergänzungsband, Schriften zur Behandlungstechnik* (S. 217-230). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1920). Jenseits des Lustprinzips. In Ders., *Studienausgabe Bd. III, Psychologie des Unbewußten* (S. 213-272). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Freud, S. (1926). Hemmung, Symptom und Angst. In Ders., *Studienausgabe Bd. VI, Hysterie und Angst* (S. 227-308). Frankfurt a. M. 2000: Fischer.
- Fromm, M. & Paschelke, S. (2010). *Grid Practice. Anleitung zur Durchführung und Auswertung von Grid-Interviews*. Norderstedt: Books on Demand.
- Garz, D. (2008). *Sozialpsychologische Entwicklungstheorien. Von Mead, Piaget und Kohlberg bis zur Gegenwart*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gabbard, G. O. (1999). Gegenübertragung. Die Herausbildung einer gemeinsamen Grundlage. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 53(9), 972-990.

- Giernalczyk, T. & Lazar R. A. (2002). Das System, der Berater und die Rolle. In T. Giernalczyk (Hrsg.), *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung* (S. 67-79). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Giernalczyk, T., Lohmer, M. & Albrecht, C. (2013). Psychodynamische Zugänge zur Coachingdiagnostik. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 17-31). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Giernalczyk, T. & Möller, M. (2018). *Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Greenson, R. (2007). *Technik und Praxis der Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hartmann, H. (1960). *Ich-Psychologie und Anpassungsproblem*. Stuttgart: Ernst Klett.
- Hautzinger, M. (2011). *Kognitive Verhaltenstherapie. Behandlung psychischer Störungen im Erwachsenenalter*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Hautzinger, M. (2015). Verhaltensübungen – Rollenspiele. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 295-298). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Haynal, A. (1989). *Die Technik-Debatte in der Psychoanalyse. Freud, Ferenczi, Balint*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Heidenreich, T. & Michalak, J. (2015). Achtsamkeitsübungen. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 107-117). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Heimann, P. (1950). On counter-transference. *The International Journal of Psychoanalysis*, 31, 81-84.
- Hentschel, U., Draguns, J. G., Ehlers, W. & Smith, G. (2004). Defense mechanisms: Current approaches to research and measurement. In U. Hentschel, G. Smith, J. G. Draguns & W. Ehlers (Eds.), *Defense Mechanisms. Theoretical, Research and Clinical Perspectives* (S. 3-42). Amsterdam: Elsevier.
- Herold, R. & Weiß, H. (2008). Übertragung. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 799-811). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hinshelwood, R. D. (2004). *Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, London: MIT Press.
- Hoffmann, N. (2015). Psychotherapie, Verhaltenstherapie und Therapietechniken. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 3-6). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Horn, K., Beier, C. & Wolf, M. (1983). *Krankheit, Konflikt und soziale Kontrolle. Eine empirische Untersuchung subjektiver Sinnstrukturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). Organisation-in-the-mind. In J. E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds.), *Developing Organisational Consultancy* (S. 113-126). London, New York: Routledge.
- Jaenicke, C. (2006). *Das Risiko der Verbundenheit – Intersubjektivitätstheorie in der Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kegan, R. (1979). The evolving self: A process conception for ego psychology. *The Counseling Psychologist*, 8(2), 5-34.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Kegan, R. (2011). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben*. München: Kindt.
- Kenofner, B. (2013). Development of the self: A presentation of Kegan's subject-object theory. *Gestalt Review*, 17(1), 59-85.
- Kernberg, O. (1981). *Objektbeziehungen und Praxis der Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kernberg, O. (1983). *Borderline-Störungen und pathologischer Narzißmus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kernberg, O. (2006). *Schwere Persönlichkeitsstörungen. Theorie, Diagnose, Behandlungsstrategien*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kesselring, T. (1981). *Entwicklung und Widerspruch. Ein Vergleich zwischen Piagets genetischer Erkenntnistheorie und Hegels Dialektik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kesselring, T. (1999). *Jean Piaget*. München: Beck.

- Kesselring, T. (2010). Emotionale Entwicklung. Eine Erweiterung der Piagetschen Theorie (Teil 1). *Zeitschrift für Psychotraumatologie, Psychotherapiewissenschaft, Psychologische Medizin*, 8(2), 85-96.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1990). *The Neurotic Organization. Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies*. New York: Harper Collins.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2005). Menschenbilder. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S 17-195). Wien: Facultas.
- Klein, M. (1946). Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen. In Dies., *Das Seelenleben des Kleinkindes und andere Beiträge zur Analyse*. Stuttgart 2006: Klett-Cotta.
- Klein, M. (2006). *Das Seelenleben des Kleinkindes und andere Beiträge zur Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Klein, R. (2008). Kultur erinnernd verstehen – Versuch einer reflexiven Begegnung zwischen Cultural Studies, Biographieforschung und Psychoanalyse. In M. Dörr, H. v. Felden, R. Klein, H. Macha & W. Marotzki (Hrsg.), *Erinnerung – Reflexion – Geschichte. Erinnerung aus psychoanalytischer und biographietheoretischer Perspektive* (S. 49-64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, R. (2010). Tiefenhermeneutische Analyse. In Friebertshäuser, B., Langer, A. & Prengel, A. (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 263-280). Weinheim, München: Juventa.
- Kline, P. (1972). *Fact and fantasy in freudian theory*. London: Methuen & Co.
- Kline, P. (2004). A critical perspective on defense mechanisms. In U. Hentschel, G. Smith, J. G. Draguns & W. Ehlers (Eds.), *Defense Mechanisms. Theoretical, Research and Clinical Perspectives* (S. 43-54). Amsterdam: Elsevier.
- Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L. (2007). *Die Psychologie der Lebensspanne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kohut, H. (1969). Die psychoanalytische Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörungen. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 23(5), 321-348.
- Kohut, H. (1974). *Narzißmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Kohut, H. (1987). *Wie heilt die Psychoanalyse?* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- König, K. (2007). *Abwehrmechanismen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krebs, D. L. & Denton, K. (2005). Toward a more pragmatic approach to morality: A critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological Review*, *112*(3), 629-649.
- Krutzenbichler, S. H. & Essers, H. (2010). *Übertragungsliebe. Psychoanalytische Erkundungen zu einem brisanten Phänomen*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Küchenhoff, J. (2008). Abwehr. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 6-12). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kunzke, D. (2011). Grundlegende Merkmale interpersonaler, intersubjektiver und relationaler Ansätze als Ausdruck aktueller Entwicklungstendenzen in der Psychoanalyse. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, *65*(7), 577-616.
- Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R. & Felix, S. (2011). *A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Interpretation*. Cambridge, Massachusetts: Minds at Work Press.
- Laplanche, J. & Pontalis, J. B. (1973). *Das Vokabular der Psychoanalyse*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Laske, O. (1999). An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *51*(3), 139-159.
- Laske, O. (2004). Can evidence based coaching increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *2*(2), 41-53.
- Laske, O. (2005). From coach training to coach education: Teaching coaching within a comprehensively evidence based framework. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *3*(2), 1-14.
- Laske, O. (2007). Contributions of evidence-based developmental coaching to coaching psychology and practice. *International Coaching Psychology Review*, *2*(2), 202-212.
- Laske, O. (2008). Mentoring a behavioural coach in thinking developmentally: A dialogue. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *6*(2), 78-99.
- Laske, O. (2010). *Humanpotenziale erkennen, wecken und messen. Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung, Bd. I*. Medford: IDM Press.

- Lawrence, W. G. (1998). Selbstmanagement in Rollen. Ein aktuelles Konzept. *Freie Assoziation*, 1, 37-57.
- Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1988). *Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lichtenberg, J. D., Lachmann, F. M. & Fosshage, J. L. (2000). *Das Selbst und die motivationalen Systeme. Zu einer Theorie psychoanalytischer Technik*. Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel.
- Lichtenberg, J. D. (2007). *Kunst und Technik psychoanalytischer Therapien*. Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel.
- Lippmann, E. (2006). Grundlagen. In Ders. (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 11-46). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Lippmann, E. (2006). Methoden im Coaching. In Ders. (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 325-349). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Loch, W. (1989). Grundriß der psychoanalytischen Theorie (Metapsychologie). In Ders. (Hrsg.), *Die Krankheitslehre der Psychoanalyse: eine Einführung* (S. 1-73). Stuttgart: Hirzel.
- Long, S. (2003). Wer bin ich bei der Arbeit? Ein Beitrag zur Identifikation und Identität bei der Arbeit. In B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.), *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen* (S. 73-94). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Lorenzer, A. (1973a). *Über den Gegenstand der Psychoanalyse oder: Sprache und Interaktion*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lorenzer, A. (1973b). *Spracherstörung und Rekonstruktion*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Lorenzer, A. (1986). Tiefenhermeneutische Kulturanalyse. In Ders. (Hrsg.), *Kultur-Analysen* (S. 11-98). Frankfurt a. M.: Fischer.
- Lorenzer, A. (2006). *Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewußten*. Marburg: Tectum.
- Löwer-Hirsch, M. & West-Leuer, B. (2017). *Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte. Einzel- und Gruppencoachings in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer.

- Mayring, P. (2007). Designs in qualitativer Forschung. *Journal für Psychologie*, 15(2), 1-10.
- Mayring, P. (2008). Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (S. 7-19). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010a). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 225-237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2010b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010c). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McAuliffe, G. J. & Eriksen, K. P. (1999). Toward a constructivist and developmental identity for the counseling profession: The context-phase-stage-style model. *The Journal of Counseling and Development*, 77, 267-280.
- Mentzos, S. (1988). *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mentzos, S. (2011). *Neurotische Konfliktverarbeitung. Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Mertens, W. & Lang, H. (1991). Führung aus psychoanalytischer Sicht. In G. Lenz (Hrsg.), *Die Seele im Unternehmen. Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen* (S. 65-144). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moeller, M. L. (1977). Zur Theorie der Gegenübertragung. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 31(2), 142-166.
- Money-Kyrles, R. (2002). Normale Gegenübertragung und mögliche Abweichungen. In E. Bott Spilius (Hg.), *Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie* (S. 29-44). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Möller, H. & Kotte, S. (2015). Diagnostik im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-12). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Möller, H., Giernalczyk, T. & Hinn, D. (2015). Individuelle und kollektive Abwehrmechanismen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-13). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Obholzer, A. (2000). Führung, Organisationsmanagement und das Unbewußte. In M. Lohmer (Hg.), *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S. 79-97). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ogden, T. H. (2010). Das analytische Dritte, das intersubjektive Subjekt der Analyse und das Konzept der projektiven Identifizierung. In M. Altmeyer & H. Thomä (Hrsg.), *Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse* (S. 35-64). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Orange, D. M., Atwood G. E. & Stolorow, R. D. (2001). *Intersubjektivität in der Psychoanalyse. Kontextualismus in der psychoanalytischen Praxis*. Frankfurt a. M.: Brandes und Apsel.
- Orange, D. M., Stolorow, R. D. & Atwood G. E. (2010). Zugehörigkeit, Verbundenheit, Betroffenheit. Ein intersubjektiver Zugang zur traumatischen Erfahrung. In M. Altmeyer & H. Thomä (Hrsg.), *Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse* (S. 161-177). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Perry, M. (2015). Modelldarbietung. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 189-192). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Piaget, J. (1973). *Einführung in die genetische Erkenntnistheorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Piaget, J. (1976). *Psychologie der Intelligenz*. München: Kindler.
- Piaget, J. (2003). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Plenker, F. P. (2005). Zum Konzept der Gegenübertragung – Ursprünge und Grundzüge kleinianischer Weiterentwicklungen. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 59(8), 685-717.
- Plenker, F. P. (2012). Paula Heimann und die Neubestimmung der Gegenübertragung als Quelle von Verständnis. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 66(3), 247-267.
- Pollak, T. (1995). Zu Methodik und Technik psychoanalytischer Teamsupervision. In H. Becker (Hg.), *Psychoanalytische Teamsupervision* (S. 51-78). Göttingen, Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Porsch, U. (2002). Die modifizierte Repertory-Grid-Technik als Möglichkeit der Abbildung und Prüfung psychodynamisch-psychoanalytischer Theorieannahmen. Vorstellung einer Methodenvariation und Anwendungsbeispiele. *Psychologische Beiträge*, 44, 349-365.

- Racker, H. (1997). *Übertragung und Gegenübertragung. Studien zur Psychoanalytischen Technik*. München, Basel: Ernst Reinhardt.
- Riffert, F. (1995). *Whitehead und Piaget: zur interdisziplinären Relevanz der Prozessphilosophie*. Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang.
- Roediger, E. (2015). Rollentausch: Stuhldialog. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 217-222). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Sandler (1976). Gegenübertragung und Bereitschaft zur Rollenübernahme. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 30(4), 297-305.
- Sandler, J. (1989). *Die Analyse der Abwehr. Joseph Sandler mit Anna Freud*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Scheer, J. W. (1993). Planung und Durchführung von Repertory Grid-Untersuchungen. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden* (S. 24-40). Bern: Hans Huber.
- Scheer, J. W. & Catina A. (1993). Psychologie der Persönlichen Konstrukte und Repertory-Grid-Technik. In J. W. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Band 1: Grundlagen und Methoden* (S. 8-10). Bern: Hans Huber.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schüßler, G. (2002). Aktuelle Konzeption des Unbewußten – Empirische Ergebnisse der Neurobiologie, Kognitionswissenschaften, Sozialpsychologie und Emotionsforschung. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 48, 192-214.
- Schüßler, G. (2008). Konflikt. In W. Mertens & B. Waldvogel (Hrsg.), *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe* (S. 400-403). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schreyögg, A. (2015). Übertragung und Gegenübertragung in ihrer Bedeutung fürs Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-11). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Selman, R. L. (1971a). Taking another's perspective: Role-taking development in early childhood. *Child Development*, 42(6), 1721-1734.

- Selman, R. L. (1971b). The relation of role taking to the development of moral judgment in children. *Child Development, 42(1)*, 79-91.
- Selman, R. L. & Byrne, D. F. (1974). A structural-developmental analysis of levels of role taking in middle childhood. *Child Development, 45(3)*, 803-806.
- Sievers, B. (1995). Die Rolle des Managers. *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, 2(1)*, 63-72.
- Skiffington, S. & Zeus, P. (2003). *Behavioral Coaching. How to build sustainable personal and organizational strength*. Australia: McGraw-Hill.
- Snarey, J. R., Reimer, J. & Kohlberg, L. (1985). Development of social-moral reasoning among kibbutz adolescents: A longitudinal cross-cultural study. *Developmental Psychology, 21(1)*, 3-17.
- Stein, M. (2007). Oedipus rex at enron: Leadership, oedipal struggles, and organizational collapse. *Human Relations, 60(9)*, 1387-1410.
- Stolorow, R. D. & Atwood, G. E. (1992). *Contexts of Being. The Intersubjective Foundations of Psychological Life*. Hillsdale: Analytic Press.
- Stolorow, R. D., Brandschaft, B. & Atwood, G. E. (2013). *Psychoanalytic Treatment. An Intersubjective Approach*. Oxon, New York: Routledge.
- Stolorow, R. D. (2013). Intersubjective-systems theory: A phenomenological-contextualist psychoanalytic perspective. *Psychoanalytic Dialogues, 23*, 383-389.
- Sulz, S. K. D. (2015). Emotionsregulationstraining. In M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (S. 215-227). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Szecsödy, I. (2007). Zur Dynamik der Interaktion in der Supervision. *Forum der Psychoanalyse, 23*, 393-401.
- Thieme, N. (2011). Repertory Grid Methodik. In G. Oelerich & H. Otto (Hrsg.), *Empirische Forschung und Soziale Arbeit* (S. 281-291). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thomä, H. (1999). Zur Theorie und Praxis von Übertragung und Gegenübertragung im psychoanalytischen Pluralismus. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen, 53(9)*, 820-872.
- Vaillant, G. E. (1977). *Adaption to life*. Boston: Little Brown.

- Vaillant, G. E. (1992). *Ego mechanisms of defense. A guide for clinicians and researchers*. Washington, DC: American Psychiatric Press.
- van Beekum, S. (2014). The oedipal as a defence against the sibling. *Organisational & Social Dynamics*, 14(2), 367-378.
- van Diemen van Thor, F. (2014). Using the autodidact subject-object interview in coaching: The experience of learning to administer and score the subject-object interview through self-teaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue (8)*, 9-23.
- Vogel, R. (2005). *Verhaltenstherapie in psychodynamischen Behandlungen. Theorie und Praxismanual für eine integrative Psychodynamik in ambulanter und stationärer Psychotherapie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- von Hinckeldey, S. & Fischer, G. (2002). *Psychotraumatologie der Gedächtnisleistung. Diagnostik, Therapie und Begutachtung traumatischer Erinnerungen*. München, Basel: Reinhardt.
- Weiss, H. (2007). Ein mehrphasiges Modell der projektiven Identifizierung. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 61(2), 151-173.
- Westmeyer, H. (1999). Konstruktivismus und Psychologie. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 2(4), 507-525.
- West-Leuer, B. (2003). Von Ist-Zustand zu Ist-Zustand: Coaching als spiraler Prozess. In B. West-Leuer & C. Sies (Hrsg.), *Coaching – Ein Kursbuch für die psychodynamische Beratung* (S. 148-170). Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Wilber, K. (1996). *Das Atman-Projekt – Streben der Seele nach Einheit*. Lichtenau/Westfalen: Probst Verlag.
- Wolf, E. S. (1998). *Theorie und Praxis der psychoanalytischen Selbstpsychologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit. A complete guide to techniques and practices*. Australia: McGraw-Hill.

11) Anhang

11.1) Kodierleitfaden für die qualitative Inhaltsanalyse

Tab. 10: Definitionen der Entwicklungsstufen und Kodierregeln angelehnt an Laske (2010)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
2	Beherrscht von Bedürfnissen, Begierden, Wünschen; Zwei-Welten-Annahme		Aussagen weisen ausschließlich auf die eigene Perspektive und eigenen Bedürfnisse als motivationale Handlungsgrundlage hin. Sobald Perspektiven auftauchen, die Andere einbeziehen, wird eine höhere Stufe kodiert.
2(3)	Beginnt von anwesenden oder vorgestellten Anderen beeinflusst zu werden		Aussagen weisen auf die eigenen Perspektiven und eigenen Bedürfnisse als motivationale Handlungsgrundlage hin. Wird kodiert, wenn die Andere in die eigene Perspektive einbezogen wird, jedoch nicht verinnerlicht ist, sondern nur zum Zweck eigene Bedürfnisse zu erfüllen dient.
2/3	Steht im Konflikt vor der Gefahr, seine Gefühle und Gedanken für die Anderer zu opfern, Entscheidung nach Stufe 2		Wird kodiert, wenn die Perspektiven und Bedürfnisse der Anderen die eigenen Perspektiven und Bedürfnisse relativieren und diese infrage gestellt werden können, eine Entscheidung jedoch hin zu S-2 getroffen wird.
3/2	Steht im Konflikt, etwas distanziert eigenen Bedürfnissen und Begierden; Entscheidung nach Stufe 3		Wird kodiert, wenn die Perspektiven und Bedürfnisse der Anderen die eigenen Perspektiven und Bedürfnisse relativieren, diese infrage gestellt werden können und ein Entscheidung hin zu S-3 getroffen wird.
3(2)	Fähig, von den gedachten Erwartungen gedachter Anderer geleitet zu werden		Wird kodiert, wenn die S-3 Haltung internalisiert wurde, die Präentionen in den Aussagen jedoch darauf hinweisen, dass S-3 noch nicht vollständig übernommen wurde.
3	Bildet sich selbst aus den Erwartungen Anderer; unsere-Welt-Annahme	Die sagt natürlich ihre Meinung. Es dürfen alle ihre Meinung sagen. Bei ihr schätze ich aber halt,	Aussagen weisen ausschließlich auf (internalisierte) Andere als motivationale Handlungsgrundlage

		<p>dass sie das dann auch unaufgefordert macht, nicht. Und es gibt halt aber auch andere Mitarbeiter, die muss man dann halt fragen, so. Ja, jetzt hast du sehr exzessiv eine Selbstkritik an dir geübt. Jetzt möchte ich aber wissen, so, ob du denkst, ob ich irgendwie im Team, ob ich vielleicht auch noch irgendwie, hätte etwas besser im Vorfeld organisieren können.</p> <p>(ID, S-3, SW Risiko, 14:33)</p>	<p>hin. Sobald (internalisierte) Andere infrage gestellt werden, wird eine höhere Stufe kodiert.</p>
3(4)	<p>Braucht Zuspruch von anderen Menschen, um für sich selbst zu handeln.</p>	<p>Also man sollte schon immer gucken, dass man auf einer Sachebene bleibt. Manchmal hat man das Problem, dass man natürlich automatisch, ich sage jetzt einmal irgendwie auf der Personalebene ankommt bei dem Anderen und der das möglicherweise als persönlichen Affront gegen sich versteht. Das ist, glaube ich, auch die Kunst, jedenfalls bei uns, in der Kommunikation.</p> <p>(IB, S-3(4), SW Ohnmacht/Frustration, 31:14)</p>	<p>Aussagen weisen auf (internalisierte) Andere als motivationale Handlungsgrundlage hin. Wird kodiert, wenn durch unterstützendes Umfeld erste Differenzierungen von (internalisierten) Anderen möglich werden.</p>
3/4	<p>Unsicher und im Konflikt über die eigenen Werte, Richtungen, objektive Wertschätzung durch Andere, Fähigkeiten</p>	<p>Okay. Also dazu kann ich Folgendes sagen. Also warum mir das vielleicht wichtig ist. Also da kann ich sagen, also, wir sind oder ich bin mit meinen Eltern als politisch Verfolgte aus Chile hier übergekommen. Und meine Eltern sind vor der Diktatur in Chile geflohen. Und meine Eltern waren politisch immer sehr aktiv. Weshalb sie dann auch fliehen mussten. Und damals in Chile war das seine sehr soziale Bewegung. Das war eine sozialkommunistische Bewegung. Weshalb meine Erziehung dann auch dementsprechend war. Und es</p>	<p>Wird kodiert, wenn die (internalisierten) Anderen relativiert und infrage gestellt werden können, eine Entscheidung jedoch hin zu S-3 getroffen wird.</p>

		auch immer wichtig war, bei uns in der Familie, da zu helfen, wo Menschen marginalisiert werden. So, ja. Und das habe ich von der Muttermilch bis in alle Ewigkeit so aufgesogen. Und daher kommt das. (ID, S-3/4, SW Erfolg, 34:35)	
4/3	Im Konflikt, jedoch mit Abstand zu internalisierten Ansichten, Entscheidung zu Stufe 4 hin	Erfolg ist ja immer, also sagen wir mal so, es gibt zwei verschiedene Dinge die aus meiner Sicht eine Rolle spielen. Das eine ist eine Sachebene und das andere ist eine emotionale Ebene, ja. Es gibt viele Dinge, über die freuen sich Menschen, wo ich persönlich meine, das ist eigentlich selbstverständlich. Ich halte Erfolg in dem Kontext für selbstverständlich. Richtig freuen tue ich mich selten. Ich ärger mich auch selten über Misserfolge, weil ich weiß, dass das einfach so ist. (...) (IA, S-4/3, SW Erfolg, 27:59)	Wird kodiert, wenn die (internalisierten) Anderen relativiert und infrage gestellt werden können und eine Entscheidung hin zu S-4 getroffen wird.
4(3)	Nähert sich autonomer Lebensführung, fällt jedoch gelegentlich zurück in die Orientierung an Erwartungen anderer	Transparenz heißt, dass die Kollegen wissen, was sind jetzt die aktuellen Themen die ich zu bearbeiten habe. Was sind meine Vorstellungen, um Dinge weiterzuentwickeln? Beispielsweise wenn es um so ein Thema geht wie Unterweisungen für Mitarbeiter zu bestimmten Themen, zum Beispiel zum Thema Brandschutz. Da müssen Mitarbeiter eben informiert werden, wie sind die Rettungswege und so weiter und so fort. Und wenn ich zum Beispiel so eine Vision habe, so etwas als E-Learning umzusetzen zu können, was möglicherweise in der Szene umstritten ist, dann ist es mir wichtig, dass die Mitarbeiter von vornherein wissen, dass ich solche Gedanken	Wird kodiert, wenn die S-4 Haltung internalisiert wurde, die Präentionen in den Aussagen jedoch darauf hinweisen, dass S-4 noch nicht vollständig übernommen wurde.

		<p>habe. Sie sich darauf einstellen können. Wir darüber auch durchaus konträr diskutieren können und ich auf der anderen Seite natürlich auch von den Mitarbeitern die Meinung weiß, wie sie zu solchen Dingen stehen. (IG, S-4(3), SW Wichtig für mich, 03:00)</p>	
4	<p>Vollständig autonome Entscheidungen in Respekt der Entscheidungsfreiheit anderer. „Meine Welt“ Annahme</p>	<p>Es gab ja schon viele pädagogische Richtungen nicht? Wir haben auch schon vieles gehabt, von antiautoritär, da war ich sehr offen, super, muss sein, nicht? Im Laufe der Jahre und der Veränderungen wird der Blickwinkel einfach größer. Man liest mehr, man erfährt mehr und man ist mehr in der Arbeit und in der Erfahrung, dass viele pädagogische Richtungen einfach falsch umgesetzt wurden; direktiv, konfrontativ, bestimmend, nein. Es ist wichtig, das Kind zu sehen, dass es so, wie es ist, in Ordnung ist. Und ich bin ein Begleiter in der Entwicklung. Die eigenen Ressourcen stärken. Ich will das Kind nicht zu einem kleinen Soldaten machen oder zu einem Gehorsamen oder was weiß ich, sondern es soll sich mit eigenen Ressourcen entwickeln und Mensch werden. (...) (IC, S-4, SW Überzeugungen, 06:40)</p>	<p>Aussagen weisen ausschließlich auf die eigene psychische Institution als motivationale Handlungsgrundlage hin. Sobald eigene psychische Institution infrage gestellt wird, wird eine höhere Stufe kodiert.</p>
4(5)	<p>Ist sich der eigenen Geschichte bewusst; ahnt die Endlichkeit der Tragweite und Unfehlbarkeit des eigenen Wertesystems</p>	<p>(...) Also wir hatten hier eine russische Kollegin. Die ist auch immer noch da und jetzt ist sie auch total weich geworden, sage ich mal, nicht? Und das hat mir auch Spaß gemacht mit ihr, in die Auseinandersetzung zu gehen und ich habe auch viel gelernt wie in Moskau was gelehrt wird. Und ich finde auch manche Dinge positiv. Da</p>	<p>Aussagen weisen auf die eigene psychische Institution als motivationale Handlungsgrundlage hin. Wird kodiert, wenn erste Differenzierung von der eigenen psychischen Institution möglich wird.</p>

		<p>ist ein bisschen mehr Disziplin. Es gibt natürlich auch andere Disziplinen. Wir kamen in den Dialog und ich konnte sie verstehen. „Was kannst du von dort mit hierüber nehmen aber auch, was wollen wir hier leben mit den Kindern?“ Und das war ein Prozess von zwei Jahren würde ich sagen. (...). (IC, S-4(5), SW Überzeugungen, 12:54)</p>	
4/5	<p>Im Konflikt darüber, Kontrolle aufzugeben und die eigene Sichtweise (fundamentaler) Kritik auszusetzen</p>		<p>Wird kodiert, wenn die eigene psychische Institution relativiert und infrage gestellt werden kann, eine Entscheidung jedoch hin zu S-4 getroffen wird.</p>
5/4	<p>Im Konflikt, dabei gelingt zunehmend die eigene Selbst-Dekonstruktion, Entscheidung für offenes „Fließen“ des Bewusstseins</p>		<p>Wird kodiert, wenn die eigene psychische Institution relativiert und infrage gestellt werden kann, eine Entscheidung jedoch hin zu S-5 getroffen wird.</p>
5(4)	<p>Ganz überzeugt und engagiert in der Dekonstruktion der eigenen Werte, gewinnt dies durch die Auseinandersetzung mit abweichenden Anderen</p>		<p>Wird kodiert, wenn die S-5 Haltung internalisiert wurde, die Präentionen in den Aussagen jedoch darauf hinweisen, dass S-5 noch nicht vollständig übernommen wurde.</p>
5	<p>Nicht mehr in irgendeinem bestimmten Aspekt des Selbstsystems verankert; Aufmerksamkeit richtet sich ganz auf das ungehemmte Fließen des Bewusstseins.</p>		<p>Wird kodiert, wenn die Aussagen ausschließlich auf die Dekonstruktion der eigenen psychischen Institutionen als motivationale Handlungsgrundlage hinweisen.</p>

11.2) Ähnlichkeitsmatrizen und mittlere Zentralitätswerte

Tab. 11: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr A.

Mittlere Zentralität: 74																			
	MAm1	Arbei...	MAm4	Ideals...	tJung	MAm2	MAw3	Mutter	Schwe...	tMittel	Selbst	MAm3	MAw2	Bruder	Ehefrau	tAlt	MAw4	MAw1	Vater
MAm1		92	84	84	88	84	86	72	78	76	70	60	56	62	68	64	76	50	44
Arbei...			92	88	88	84	86	76	82	76	74	64	56	62	68	64	76	50	44
MAm4				92	92	84	82	80	86	84	82	72	64	66	76	72	76	58	52
Ideals...					92	80	78	80	86	80	78	68	60	66	72	68	72	54	48
tJung						88	86	80	86	84	78	68	64	70	76	72	76	58	52
MAm2							90	84	82	84	78	72	68	78	80	76	76	66	60
MAw3								82	80	82	72	70	62	72	70	74	78	64	54
Mutter									86	80	74	72	64	78	76	76	68	62	60
Schwe...										86	80	70	66	76	74	78	74	64	62
tMittel											82	80	68	74	76	80	80	74	60
Selbst													82	74	76	78	78	76	66
MAm3													84	78	72	72	80	82	64
MAw2														82	76	68	72	82	80
Bruder															82	74	66	80	78
Ehefrau																80	76	74	72
tAlt																	76	74	68
MAw4																		70	52
MAw1																			82
Vater																			
Zentra...	72	73	77	75	78	79	76	75	78	78	76	73	69	73	75	73	73	68	61

Tab. 12: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr B.

Mittlere Zentralität: 74																			
	MAm1	Arbei...	MAm4	Ideals...	tJung	MAm2	MAw3	Mutter	Schwe...	tMittel	Selbst	MAm3	MAw2	Bruder	Ehefrau	tAlt	MAw4	MAw1	Vater
MAm1		92	84	84	88	84	86	72	78	76	70	60	56	62	68	64	76	50	44
Arbei...			92	88	88	84	86	76	82	76	74	64	56	62	68	64	76	50	44
MAm4				92	92	84	82	80	86	84	82	72	64	66	76	72	76	58	52
Ideals...					92	80	78	80	86	80	78	68	60	66	72	68	72	54	48
tJung						88	86	80	86	84	78	68	64	70	76	72	76	58	52
MAm2							90	84	82	84	78	72	68	78	80	76	76	66	60
MAw3								82	80	82	72	70	62	72	70	74	78	64	54
Mutter									86	80	74	72	64	78	76	76	68	62	60
Schwe...										86	80	70	66	76	74	78	74	64	62
tMittel											82	80	68	74	76	80	80	74	60
Selbst												82	74	76	78	78	76	66	66
MAm3													84	78	72	72	80	82	64
MAw2														82	76	68	72	82	80
Bruder															82	74	66	80	78
Ehefrau																80	76	74	72
tAlt																	76	74	68
MAw4																		70	52
MAw1																			82
Vater																			
Zentra...	72	73	77	75	78	79	76	75	78	78	76	73	69	73	75	73	73	68	61

Tab. 13: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Frau C.

Mittlere Zentralität: 73																		
	Oma	Vater	Selbst	Ideals...	Arbeit...	VO	MAw1	Tante	Sekret...	MAw3	MAw2	MAw4	Schwe...	Mutter	Putzfrau	Freund	Bruder	
Oma			71	71	80	76	75	73	78	69	73	67	55	58	56	65	69	65
Vater				78	80	80	82	80	75	76	73	71	55	65	56	62	69	65
Selbst					87	87	78	80	75	69	69	71	47	51	53	73	73	65
Idealsel...						89	84	78	76	71	67	62	49	53	55	67	67	71
Arbeits...							87	85	87	82	78	73	60	64	65	78	78	71
VO								87	82	84	76	71	62	69	64	73	73	80
MAw1									87	82	78	80	67	71	65	82	85	85
Tante										91	84	78	73	76	75	84	87	76
Sekretä...											82	73	71	78	73	82	82	78
MAw3												84	71	71	65	75	82	71
MAw2													73	65	56	69	76	65
MAw4														85	73	64	67	64
Schwes...															76	67	71	67
Mutter																69	69	62
Putzfrau																	85	82
Freund																		85
Bruder																		
Zentri...	69	71	70	71	78	77	79	80	78	75	71	65	68	65	74	76	72	

Tab. 14: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr D.

Mittlere Zentralität: 71																				
	Tant...	Papa	MAm3	Tant...	MAw1	Ideal...	MAM1	Arbei...	Selbst	MAw4	Cousin	MuFr	MAM2	MAM5	MAw3	MAM4	MAw2	Paten...	Oma	Mama
Tante 2		72	64	68	74	78	80	82	70	70	62	70	72	78	76	72	64	66	60	56
Papa			84	72	70	74	64	70	74	74	58	54	60	62	56	72	60	50	44	64
MAM3				80	70	66	60	66	66	70	58	46	52	54	56	72	72	58	52	68
Tante 1					86	70	68	70	66	70	54	54	60	66	64	72	76	78	72	72
MAw1						80	74	76	72	80	60	60	70	72	78	74	78	80	74	66
Ideals...							90	84	80	88	76	76	70	76	74	70	78	68	66	62
MAM1								90	82	82	78	86	80	82	80	76	76	70	68	72
Arbei...									88	84	76	80	86	80	78	78	74	72	66	74
Selbst										88	80	80	82	72	74	74	74	72	66	74
MAw4											80	72	74	68	70	66	78	68	62	70
Cousin												80	74	64	62	54	70	72	74	66
MuFr													82	80	74	70	70	68	66	66
MAM2														82	76	68	64	70	64	68
MAM5															82	78	74	72	70	62
MAw3																80	76	74	72	68
MAM4																	76	62	60	72
MAw2																		82	80	72
Paten...																			94	70
Oma																				64
Mama																				
Zentr...	70	65	64	69	73	75	77	78	75	74	68	70	71	72	72	71	73	71	67	68

Tab. 15: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr E.

Mittlere Zentralität: 72																		
	bGroß	bKlein	MAw4	MAw6	Ideals...	MAw5	MAw1	tAlt	Ehefrau	MAw7	MAw3	tJung	Selbst	Arbeits...	Vater	MAw2	Mutter	
bGroß		89	66	51	51	51	57	71	74	71	57	46	49	46	54	51	57	
bKlein			71	46	40	46	57	66	63	66	57	51	49	51	60	57	57	
MAw4				74	63	69	80	77	80	83	74	80	71	63	71	74	69	
MAw6					89	89	83	80	77	80	83	83	80	71	74	77	77	
Idealsel...						89	77	74	77	74	77	71	80	71	69	71	66	
MAw5							83	80	77	80	83	77	80	71	80	83	71	
MAw1								86	77	74	77	77	86	71	80	83	77	
tAlt									91	89	80	69	71	57	66	74	69	
Ehefrau										91	77	66	63	49	57	66	60	
MAw7											86	74	71	57	66	69	69	
MAw3												89	80	66	74	71	83	
tJung													86	77	80	77	83	
Selbst														86	83	80	80	
Arbeits...															86	83	77	
Vater																	91	80
MAw2																		77
Mutter																		
Zentr...	59	58	73	76	71	76	77	75	72	75	76	74	75	68	73	74	72	

Tab. 16: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr F.

Mittlere Zentralität: 71																				
	BestFr	MAM1	Arbei...	Selbst	MAM2	MAw2	MAw1	Schw...	Ideal...	Bruder	Cousin	Vo1	Mama	Vo2	MAM3	Tauf...	Papa	Oma	MAw3	MAM4
BestFr		80	74	62	74	74	78	78	82	76	80	74	74	62	70	62	62	56	64	58
MAM1			86	74	70	74	82	78	76	72	70	70	62	74	66	70	60	68	66	66
Arbei...				88	80	76	80	80	80	78	66	64	68	60	68	64	68	58	74	76
Selbst					80	68	68	68	68	66	54	52	56	48	56	56	64	50	66	80
MAM2						84	72	68	72	74	58	56	64	56	56	56	52	54	66	72
MAw2							84	80	64	66	62	60	68	60	64	56	56	58	70	76
MAw1								88	76	78	74	72	80	68	76	68	68	66	78	68
Schw...									84	78	78	76	80	72	80	68	72	66	74	68
Ideals...										90	82	76	80	72	72	68	72	66	66	56
Bruder											80	74	82	78	74	70	66	72	76	54
Cousin												86	86	82	82	66	70	68	68	50
Vo1													88	84	84	72	76	70	66	52
Mama														88	84	80	76	74	74	52
Vo2															84	80	76	78	78	52
MAM3																84	80	78	74	56
Taufp...																	80	74	74	52
Papa																		78	70	68
Oma																			76	54
MAw3																				70
MAM4																				
Zentr...	71	72	73	64	67	68	75	76	74	74	72	71	75	71	73	68	70	66	71	62

Tab. 17: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr G.

Mittlere Zentralität: 71																			
	Mutter	Oma	Maw1	Schw...	Mam1	Schw...	Mam6	Mam4	Freund	Mam5	Lehre...	Partn...	Maw2	Ideals...	Selbst	Arbei...	Mam2	Vater	Mam3
Mutter		76	64	58	74	70	60	62	40	44	52	42	44	50	54	52	52	56	58
Oma			80	58	78	74	56	54	44	52	68	62	64	62	58	56	60	64	62
Maw1				70	70	78	60	58	52	52	72	66	68	66	66	64	68	72	70
Schwe...					80	72	70	72	54	58	70	72	66	64	64	62	70	66	68
Mam1						80	70	72	54	62	74	68	66	68	64	62	66	66	68
Schwe...							82	76	58	66	78	68	70	68	76	74	70	74	80
Mam6								86	72	80	80	74	72	82	86	84	80	76	74
Mam4									70	74	74	68	66	72	76	74	74	66	68
Freund										88	68	74	80	78	74	76	80	76	66
Mam5											76	78	84	82	78	80	80	76	70
Lehrer...												78	80	82	74	72	76	76	66
Partne...													90	84	76	78	86	78	72
Maw2														86	78	80	88	84	74
Ideals...															88	90	90	86	72
Selbst																98	90	86	80
Arbei...																	92	88	82
Mam2																		92	78
Vater																			82
Mam3																			
Zentra...	56	63	66	66	69	73	75	70	67	71	73	73	74	76	76	76	77	76	72

Tab. 18: Ähnlichkeitswerte und mittlere Zentralität Herr H.

Mittlere Zentralität: 71																	
	Mutter	MAm1	Arbei...	Ideals...	Selbst	Bruder	Vater	MAm4	Freun...	MAm7	MAm3	MAm5	Freun...	MAm6	Freun...	MAm2	Freun...
Mutter		78	72	78	70	65	65	55	65	75	78	80	75	72	75	72	62
MAm1			85	85	72	72	68	52	72	78	75	82	82	70	72	60	50
Arbeits...				95	88	88	82	68	68	82	85	78	78	75	58	45	55
Idealsel...					88	88	82	68	72	88	85	82	78	75	62	50	55
Selbst						95	85	80	65	85	88	82	70	78	55	42	58
Bruder							85	75	60	80	82	70	65	72	50	38	58
Vater								85	70	85	82	75	65	68	55	48	52
MAm4									75	75	72	65	60	68	55	42	52
Freund 2										80	72	80	75	68	75	62	48
MAm7											88	80	80	72	70	58	52
MAm3												88	82	85	68	55	60
MAm5													85	82	75	68	62
Freund 1														88	80	68	62
MAm6															78	60	75
Freund 3																78	68
MAm2																	65
Freundin																	
Zentrali...	71	72	75	77	75	71	72	65	69	77	78	77	75	74	67	57	58

