

ISI-Kongress 25.-26.05.2018

Workshop

» Weiblich? Männlich? Menschlich!
Triangulierung in Organisationen «

mit Ute Prahl und Andreas Krebs

Definitionen für „Triangulierung“ und verwandte Konzepte

» **Triangulierung** beschreibt in der Psychoanalyse das Hinzutreten eines Dritten zu einer Zweierbeziehung. « (WIKIPEDIA)

Jürgen GRIESER führt dazu aus:

- » **Triadische Kompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, mit einer Person unter Einbeziehung eines Dritten zu interagieren. Die Forschung belegt, „daß der Säugling von Anfang an zu triadischen und polyadischen Beziehungen befähigt ist“ (KLITZING, 2002, S. 868)
- **Triadifizierung** bezeichnet die Beziehungsregulation in einem Dreieck real anwesender Personen (...)
- **Triangulierung** stand ursprünglich für die Verinnerlichung triadischer Beziehungserfahrungen in der Kindheit: Die Triadifizierung mit dem realen Vater wird zur Triangulierung, wenn das Kind seine triadischen Beziehungserfahrungen mit den Eltern auch unabhängig von deren Anwesenheit in seiner inneren Welt präsent halten und auch auf neue Situationen anwenden kann. **Damit verknüpft ist die Perspektivübernahme, die Fähigkeit also, sich und seine Beziehungen aus der Sicht der anderen zu sehen.**
- **Trianguläre Kompetenz** umfasst dementsprechend nicht nur die Fähigkeit, in einem Dreieck zu interagieren, sondern darüber hinaus, das eigene Befinden und Verhalten und das der anderen zu **mentalisieren**, indem man sein eigenes Verhalten **wie aus der Position eines Dritten** heraus wahrnehmen kann. « (GRIESER 2017, S.23)

Mit Bernd OBERHOFF ...

»... lässt sich festhalten: Der „**genügend abgegrenzte**“ Vater steht als ein Vater der prä-ödpalen und adoleszenten Triangulierung für ein gut strukturiertes Über-Ich, für Klarheit für Rollen und für konsequentes Handeln in Richtung Veränderung von Problemsituationen. Er unterstützt Autonomiebestrebungen und arbeitet an der Entwicklung von Ressourcen für progressive Entwicklungsschritte. Man kann diese Arbeitsorientierung auch als den männlichen Teil der Supervisorrolle auffassen, dessen Realisierung natürlich nicht nur den Supervisoren männlichen Geschlechts vorbehalten ist. « (OBERHOFF 2002, S. 174)

Unsere **Thesen** für diesen Workshop

- 1) Eine Grundvoraussetzung für Menschlichkeit in Organisationen ist u.E., die Triangulierung als individuelle Entwicklungsaufgabe ausreichend bewältigt zu haben.

- 2) Wenn das übergeordnete Ziel einer Organisation ein gemeinsamer schöpferischer Prozess ist, dann braucht die Organisation das partnerschaftliche Zusammenspiel (Kooperation) von Menschen, die bereit sind, in der Begegnung etwas gemeinsames Drittes entstehen zu lassen.
- 3) Individuelle und organisationale Weiterentwicklung im Sinne von Wachstum sind interdependent (d.h. sie stehen in wechselseitiger Abhängigkeit).

Merkmale im Erleben einer Person mit gut bewältigten Triangulierungserfahrungen:

Sie ist in der Lage, sich in Personen auch des anderen Geschlechts hineinzuphantasieren, kann sich mit ihnen identifizieren und es zulassen, sich nach den Vorzügen und Stärken in deren Positionen zu sehnen. - Sie verfügt über die biografische Erfahrung, von den Elternteilen des eigenen und des anderen Geschlechts die Erlaubnis bekommen zu haben, miteinander in Konkurrenz zu gehen und die Konkurrenz miteinander auszuhalten. - Sie konnte eine sichere (auch geschlechtliche) Identität entwickeln, und sie hat die Erfahrung machen können, das Ausgeschlossenensein aus der elterlichen Zweisamkeit auszuhalten und einen eigenen, sicheren Platz im familiären Ursprungssystem innezuhaben. - Sie verfügt über positive mentale Modelle, Phantasien, innere Bilder etc. (Introjekte) sowohl von „mächtige Frau“ als auch von „mächtiger Mann“.

Sie ist zudem in der Lage, auch in beruflichen Zusammenhängen innerlich spontan und absichtsvoll die eigene Nähe und Distanz (emotional, symbolisch, interaktiv, ...) zu bedeutsamen Anderen – insbesondere als Führungskraft – weitgehend frei und autonom zu regulieren. Das bedeutet zweierlei:

- (1) Bei tendenzieller **Ähnlichkeit** mit ihrem Gegenüber ist eine innere Nähe durch bewusste **Identifikation** oder auch eine innere Distanz durch mehr emotionale **Autonomie** herzustellen.
- (2) Bei tendenzieller **Fremdheit** zu ihrem Gegenüber ist eine innere Nähe durch mehr empathische **Einfühlung** herzustellen oder auch eine innere Distanz mit achtungsvollem **Respekt** zu halten.

Aus den beiden Ausgangslagen (Polarität „ähnlich – fremd“) und den zwei jeweiligen inneren Bewegungsnotwendigkeiten (Polarität „Nähe – Distanz“) lässt sich ein Vier-Felder-Quadrat beschreiben mit vier Qualitäten von absichtsvoll-bewusster mentaler und emotionaler Tätigkeit, die individuell je nach Beziehungskonstellation zu leisten sind:

ähnlich ----- fremd	Einfühlung	Respekt
	Identifikation	Autonomie
	Nähe ----- Distanz	

Vom „dialektischen Verhältnis im Dialog“ in Beratung bzw. Führung

Nach Wolfgang WEIGAND braucht es in beruflichen Interaktionen als Berater*in bzw. Führungskraft eine dialektische Dialog-Fähigkeit, hier zu verstehen als Ergebnis gelungener Triangulierung:

» Die Erfahrung des Verstandenwerdens wie des Fremdseins begründet ein dialektisches Verhältnis im Dialog zwischen Ratsuchenden und Berater. In einer **Oszillation von Nähe und Distanz**, von Verstehen und Nichtverstehen, von Suchen und Finden, von Empathie und Verslossenheit, von Entlastung und Belastung, von Zur-Sprache-Bringen und Sprachlosigkeit, von Reden und Schweigen, von Rat und Ratlosigkeit bewegen sich beide in der Hoffnung, dass der eine dem anderen Ergänzung und Hilfe sein kann. « (WEIGAND 2012, S. 12)

Ganz ähnlich beschreibt Bernd OBERHOFF für die Gestaltung einer Arbeitsbeziehung in der Rolle als Supervisor*in ebenfalls ein notwendiges, professionelles inneres Nebeneinander von explizit „mütterlichen“ und „väterlichen“ Positionen oder Anteilen:

» Die supervisorische Beziehung muss ein Doppeltes leisten: sie muss einerseits eine **Geborgenheitsmatrix** darstellen, in der sich der Supervisand emotional aufgehoben und verstanden fühlt, und sie muss andererseits **Impulse zur Veränderung** und zum Voranschreiten bieten, damit der Supervisand die notwendigen Entwicklungsschritte auch wirklich geht. « (OBERHOFF 2009, S. 1680)

Mehrere Ebenen von Triangulierung in Organisationen

Für das Wechselspiel von Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Triangulierung des Individuums und seiner beruflichen Organisation sind u.E. drei Ebenen bedeutsam (ihnen entsprechen drei Dimensionen der „szenischen Diagnostik“ im Psychodrama nach HUTTER, 2005):

- 1) Meine konkreten individuellen **biografischen Erfahrungen** und Handlungsmöglichkeiten als Kind meiner Eltern
[Schwerpunkt: die *psychodramatische Dimension* der szenischen Diagnostik im PD]
- 2) Meine konkreten **organisationalen Erfahrungen** und Handlungsmöglichkeiten als Frau/Mann gegenüber anderen Frauen/Männern (diverse gedacht) in meinen beruflichen sozialen Realitäten
[Schwerpunkt: die *soziometrische Dimension* der szenischen Diagnostik im PD]
- 3) Meine **Ideale, Visionen, Leitbilder** etc. für die „menschliche“ Ausgestaltung von beruflichem Handeln in Organisationen und für ein kooperativ-kreatives Miteinander von Menschen jedweden Geschlechts
[Schwerpunkt: die *axiodramatische Dimension* der szenischen Diagnostik im PD]

Die Bewusstheit des Individuums (bzw. der Organisation) nimmt von (1) nach (3) zu; das individuelle und das Gruppen- Unbewusste ist immer mehr zugänglich für Prozesse des Verstehens und des absichtsvollen Handelns.

Die *soziodramatische Dimension* der szenischen Diagnostik im Psychodrama wird hier nicht aufgegriffen: Wir nehmen für unseren Zusammenhang vielmehr an, dass der Einfluss von kollektiven (soziodramatischen) (Geschlechter-)Rollen sich dem Kind (1) wie auch dem erwachsenen Menschen (2) *überwiegend* durch die unmittelbaren, individuell-konkreten Erfahrungen mit den

frühen Bezugspersonen bzw. den konkreten Antagonist*innen der beruflichen Welt vermittelt.

In unserem Verständnis ist die Beschäftigung mit der soziodramatischen Ebene, d.h. mit den kollektiven (sozialen, gesellschaftlichen) (Geschlechter-)Rollen in beruflichen Organisationen zwar sinnvoll, steht hier aber nicht im Vordergrund. Die Auseinandersetzung mit den kollektiven (Geschlechter-) Rollen in Organisationen wäre u.E. eher ein Zwischenschritt auf dem Weg zu konkreten kooperativ-kreativen Handlungsmöglichkeiten und lebendigen Begegnungen in der Organisation zwischen den Menschen jedweden Geschlechts.

Trianguläre Kompetenz und die Fähigkeit zu partnerschaftlichem Führungshandeln

Auf den speziellen Zusammenhang zwischen (unzureichenden) individuellen triangulatorischen Erfahrungen und der (unzureichenden) Fähigkeit zu kraftvollen Visionen eines partnerschaftlich-kreativen Miteinanders von Frauen und Männern gerade auch im beruflichen Handeln und Führen gehen Helga und Karin KRAUS ein:

» Es fehlt eine breitere Forschung zu den spezifischen innerpsychischen Hemmungen, die es Frauen und Männern schwer machen, Visionen zu entwerfen und praktisch umzusetzen, die beiden Geschlechtern gleichermaßen Teilhabe an der Macht sichern. Das hieße auch, über gesellschaftliche Ressourcen und damit zu gestaltende Perspektiven gemeinsam zu entscheiden.

Diese Überlegungen beinhalten: die **Vision eines machtvollen, kreativen Paares**, dessen Partner sich aneinander, füreinander und an dem gemeinsamen Gestalten begeistern – anstatt zur Kooperation überredet werden zu müssen.

Im Kontext gesellschaftlicher Führungsaufgaben könnte das heißen: Beide Geschlechter leben sowohl die zielorientiert-offensive, als auch die aufnehmend-bewahrende Seite und machen sie in kreativen Denk- und Arbeitsprozessen nutzbar. « (KRAUS & KRAUS 2002, S. 40)

Quellen & weiterführende Literatur

DAMMASCH, Frank, Dieter KATZENBACH & Jessica RUTH (Hg.) (2008): *Triangulierung*. Lernen, Denken und Handeln aus psychoanalytischer und pädagogischer Sicht.

GRIESER, Jürgen (2017): *Triangulierung*.

HUTTER, Christoph (2005): Szenisches Verstehen in der Ehe-, Familien-, Lebens- und Erziehungsberatung. In: *Psychodynamische Psychotherapie* (4), S. 206–216.

KLITZING, Kai von (2002): Frühe Entwicklung im Längsschnitt. Von der Beziehungswelt der Eltern zur Vorstellungswelt des Kindes. In: *Psyche* 56, S. 863–887.

KRAUS, Helga & Karin KRAUS (2007): Frauen und Macht. Psychoanalytische Perspektiven in der Coachingpraxis. In: M. WOLF (Hg.): *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen* (S. 37–54).

OBERHOFF, Bernd (2009): *Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision*. Theorie und Praxis.

Triangulierung. In Wikipedia. [[https://de.wikipedia.org/wiki/Triangulierung_\(Psychoanalyse\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Triangulierung_(Psychoanalyse))]

WEIGAND, Wolfgang (2012): Unzeitgemäße Gedanken zur Supervision. In: W. WEIGAND (Hg.): *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 9–31).

WOLF, Michael (Hg.) (2007): *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Unbewußte Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht.