

## **Teil A – Grundlagen**



# 1 Von der Couch in die Organisation

## Einführung

Unbewusste Prozesse spielen für die Arbeit in Organisationen eine ebenso große Rolle wie für jeden Einzelnen. Während psychosoziale Abwehrmechanismen in sozialen Systemen einerseits ihre Mitglieder gegen unbewusste Ängste schützen, führen sie häufig dazu, dass Organisationen in ihren Prozessen und Strukturen rigide, veränderungsresistent und unproduktiv werden. Aufbauend auf jüngeren Erkenntnissen der Gruppen- und Organisationsdynamik setzt die psychodynamische Organisationsberatung unter Rückbezug auf moderne psychoanalytische Konzepte an, um das Verständnis für die Interaktionen zwischen Gruppenprozessen, Führungsrollen, Aufgaben und strukturellen Bedingungen zu erweitern. Auf diese Art wird den Mitgliedern oder Mitarbeitern eine Annäherung an zugrundeliegende unbewusste Prozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen ermöglicht und es können Ansatzpunkte aufgezeigt werden, Konflikte zu verstehen sowie funktionaleren Strukturen entgegen zu arbeiten.

## Lernziele

- Den Begriff der psychodynamischen Organisationsberatung einordnen und in Bezug zu zentralen Konzepten setzen können
- Historische Entwicklung der psychodynamischen Organisationsberatung nachvollziehen können
- Tavistock-Modell und die damit verbundenen Annahmen zur Gruppendynamik erläutern können

- Bedeutung projektiver und introjektiver Prozesse für Führung und Geführte kennenlernen
- Interaktion zwischen unbewussten Konflikten und strukturellen Bedingungen in Organisationen verstehen
- Das Modell der Beziehung von Container und contained kennenlernen

Psychoanalyse ist eine Grundlagenwissenschaft vom Menschen, beinhaltet eine Entwicklungspsychologie und verschiedene Formen der Psychotherapie, stellt aber auch eine *Kulturtheorie* dar. Freud hat sich intensiv mit der Bedeutung von Gruppen und Organisationen für das Zusammenleben von Menschen beschäftigt (z. B. 1921). Für ihn war Kultur das, was Menschen jenseits familiärer Bindungen zusammenhält, und zugleich das vorwärtsdrängende, entwicklungsfördernde Element, während die familiären Bindungen und Muster das »konservative«, beharrende Element darstellen.

In der gegenwärtigen Psychoanalyse gibt es ein breites Spektrum »angewandter Psychoanalyse«, das sich jenseits von klinischen Fragestellungen mit Aspekten von Menschen in Organisationen befasst. Zu den klassischen Bereichen wie psychoanalytisch orientierter Pädagogik, Gruppendynamik und Balintgruppen, z. B. für Lehrer, Richter oder Ärzte (vgl. z. B. Eckes-Lapp & Körner, 1998), kommt als neuer Bereich die psychoanalytisch orientierte Beratung in und von Organisationen hinzu (vgl. z. B. Kets de Vries, 1991, Eisenbach-Stangl & Ertl, 1979, Giernalczyk, 2001, Sievers et al., 2003, Lohmer, 2004, Haubl et al., 2005, Giernalczyk & Lohmer, 2012).

Diese hat unterschiedliche Anwendungsgebiete – z. B. gibt es Team- und Leitungsteam-Supervision (vgl. z. B. Buchinger, 1996, Fürstenau, 1998, Pühl, 1998, Möller, 2001), Organisationsentwicklung (vgl. z. B. Pühl, 1999, Lohmer, 2004) oder auch Konfliktberatung und Coaching (vgl. z. B. West-Leuer & Sies, 2003).

Im internationalen Kontext wird diese Art der Beratung gewöhnlich auch als »psychodynamische« Organisationsberatung bezeichnet.

*Psychodynamische Organisationsberatung* kann man als Anwendung psychoanalytischer Konzepte auf die Fragestellungen von Profit- und sog. Non-Profit-Organisationen (z. B. Gesundheitseinrichtungen in Trägerschaft von Verbänden oder Kommunen) und Verwaltungssystemen sehen.

Der besondere psychoanalytische Fokus ist dabei das *Unbewusste* in der Organisation: Das Unbewusste in Organisationen meint hier, dass nicht die Organisation an sich ein Unbewusstes hat, sondern die Beteiligten einer Organisation auf Gruppen- und Subgruppenebene ihr individuelles Unbewusstes unter dem Einfluss von Gruppenphänomenen zu einem gemeinsamen Unbewussten innerhalb einer Organisation verbinden und vernetzen.

Ein psychodynamischer Zugang zur Beratung von Organisationen etabliert Beratungs-Settings (z. B. Einzel-Coaching, Balint-Gruppenarbeit mit Führungskräften, Teamentwicklung), in denen es möglich wird, die unbewusste Dimension von Konflikten und Dilemmata kennenzulernen und – entsprechend der psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit mit Einzelnen und Gruppen – zu einer besseren Integration vorher abgewehrter Anteile zu kommen, dies stärkt die Organisation und ihre Mitglieder in ihrer Arbeitsfähigkeit.

Die psychodynamische Arbeit mit Organisationen thematisiert folglich die *Verbindung* zwischen den rationalen Zwecken und Abläufen in einer Organisation und den unbewussten Prozessen.

Im Gegensatz zur psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit wird weniger auf neurotische Eigenheiten von Einzelnen oder Gruppen fokussiert, sondern die Art und Weise thematisiert, wie sich Einzelne, Gruppen und Systeme auf die *Arbeitsaufgabe* einstellen. So kann z. B. in einer Team-Supervision deutlich werden, dass ein scheinbar »persönlicher« Konflikt zwischen einem Arzt und einer Krankenschwester über die Frage, wer Blut abzunehmen habe, aus einer organisationsdynamischen Perspektive als Ausdruck einer Rollenunklarheit der verschiedenen Berufsgruppen in einer psychosomatischen Klinik verstanden werden kann. Für die Gruppe ist es erträglicher, diesen Konflikt als »persönlich« zu erleben anstelle eines *strukturellen* Problems, das mit Unklarheiten in der Führung, der Aufgabendefinition und dem Konzept zu tun hat.

Der unbewusste Aspekt der kurzen Situationskizze wäre zum Beispiel, dass sich die Gruppe Exponenten der unterschiedlichen Konfliktanteile »aussucht«, die dann stellvertretend diesen Konflikt inszenieren und darstellen. Solange er ein scheinbar »persönlicher« bleibt, kann sich die Gruppe in einer Endlosschleife mit diesem Problem beschäftigen – dies entspricht der Ausbildung eines Symptoms auf Gruppenebene. Der

abgewehrte Konflikt wird thematisiert, aber gleichzeitig einer wirksamen Veränderung entzogen. Der Gewinn der Gruppe besteht darin, eine gewisse Entlastung zu erfahren, aber gleichzeitig nicht mit einer wirklichen Klärungs- und Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert zu sein. Das Gegengewicht zu dieser Sehnsucht nach Stabilität ist auch hier der »Leidensdruck« von Teilnehmern einer Organisation: Die im Gruppen-Unbewussten wirksam bleibenden Konflikte führen zu Belastungsgefühlen, Unlust und Burnout-Zuständen, da der »Symptomcharakter« der oben beschriebenen Konfliktlösungsmuster ja keine wirkliche Konfliktlösung und damit keine tatsächliche Entwicklung zulässt.

Eine psychoanalytisch orientierte Beratung wird genau an diesem Dilemma einer Gruppe oder Institution ansetzen und es der Gruppe ermöglichen, über schwierige Themen wie Angst, Unsicherheit, Rivalität und Neid angesichts auch struktureller Konflikte zu sprechen, das eigene Gruppenunbewusste angstfreier kennenzulernen und so die Ressourcen zu finden, adäquatere Lösungen für die Arbeitsaufgaben zu entwickeln, denen sich die Gruppe zu stellen hat (vgl. z. B. Lohmer, 2005a).

In diesem Kapitel sollen die historische Entwicklung und zentrale Konzepte der »Psychoanalyse in Organisationen« thematisiert werden.

## 1.1 Historische Entwicklung

Im deutschen Sprachraum gibt es erst in den letzten Jahren systematischere Bemühungen, das Besondere einer *psychodynamischen* Sicht auf und Arbeit mit Organisationen zu beschreiben und anzuwenden (vgl. z. B. Fürstenau, 1998, Eisenbach-Stangl & Ertl, 1997, Lohmer, 2004a, Giernalczyk, 2001, Sievers et al., 2003, Giernalczyk & Lohmer, 2012).

Demgegenüber hat die Anwendung psychoanalytischer Konzepte auf die beraterische Arbeit mit Organisationen in England und in den USA schon seit den späten 1940er-Jahren Tradition. Insbesondere am Londoner »Tavistock Institute of Human Relations« wurde in der Tradition von Bion, Jaques, Miller, Menzies-Lyth und anderen eine einflussreiche Tradition

psychoanalytischer Organisationsberatung begründet (vgl. Lohmer, 2004a). Dieser »Group-Relations-Ansatz« verbindet psychoanalytisches Denken über unbewusste Prozesse mit systemischen Gedanken über die Bedeutung von Rolle, Aufgabe, Grenzen und Autorität. Neben Bions bahnbrechenden Untersuchungen über die Funktionsweise von Gruppen (vgl. Bion, 1961), in denen er die angstgesteuerte Dynamik von Gruppen (Grundannahmengruppe) der gelingenden Arbeitsorientierung (Arbeitsgruppe) gegenüberstellte, waren es die Untersuchungen von Jaques (1955) und Menzies-Lyth (1960), die diesen Ansatz prägten.

Jaques kam bei einem Beratungsprojekt in der Schwerindustrie zu dem Ergebnis, dass *soziale Systeme* im Sinne von Arbeitsabläufen, Hierarchien und Handlungsritualen am Arbeitsplatz *auch* die Funktion haben, die Mitarbeiter gegen unbewusste Ängste zu schützen, die aus der Art der Arbeit selbst entstehen (Jaques 1955). Da diese Abwehrmechanismen *unbewusst* sind, werden die sozialen Systeme rigide und unproduktiv; da sie aber helfen, die Angst zu kontrollieren, erweisen sie sich gleichzeitig als äußerst veränderungsresistent.

Menzies (1960) wandte diesen Gesichtspunkt in einer bahnbrechenden Studie auf die Gründe der hohen drop-out-Rate von Krankenschwestern während der Ausbildung an einem Krankenhaus an. Dabei fand sie heraus, dass die Art der Krankenpflege einen rigiden, unpersönlichen, die Beziehungen zu den Kranken verhindernden Modus hatte. Unbewusster Zweck dieser Verhaltensweisen war, die durch die schwere Krankheit und das Sterben der Patienten mobilisierten Ängste des Pflegepersonals abzuwehren. Diese Abwehrrituale nannte Menzies *psychosoziale Abwehrmechanismen* (social defences). Ähnlich wie in den Untersuchungen von Jaques wurde dabei deutlich, dass diese Abwehr zwar tatsächlich die Mitarbeiter vom bewussten Erleben der Angst schützen konnte, die unpersönlichen, rigiden und hierarchiebetonten Beziehungsweisen aber so viel Stress und Frustration mit sich brachten, dass sie zu der hohen Kündigungsrate führten.

Das Pendant zur Tavistock-Tradition in England war in den USA das Menninger Institute in Topeka/Kansas, an dem z. B. Levinson (1972) als US-amerikanischer Pionier der psychoanalytischen Organisationsberatung Trainingskurse für Manager entwickelte. Auch Tobias Brocher (1984), neben Peter Fürstenau (1998) einer der deutschen Pioniere der psychodynamischen Organisationsberatung, arbeitete lange am Menninger Institute.

## 1.2 Zentrale Konzepte

Es gibt viele psychoanalytische Ansätze, mit denen Organisationen und ihre Konflikte beschrieben werden können. Als *konzeptionelle Grundlage* ist unseres Erachtens das erwähnte »Tavistock-Modell« am überzeugendsten, da es den Fokus auf die strukturellen Bedingungen der Arbeit mit der Thematisierung von unbewussten Prozessen in der Tradition der Objektbeziehungstheorie verbindet.

### 1.2.1 Gruppen- und Organisationsdynamik

Wenn wir uns mit Organisationen befassen, interessieren wir uns aus einer psychoanalytischen Perspektive besonders dafür, wie sich Menschen in Gruppen und Organisationen verhalten und wie sich ihr Verhalten in einem Gruppenkontext verändert. Freud (1921) hat beschrieben, welche Rolle die *Regression* unstrukturierter Gruppen und die Beziehung zwischen Führer und Gefolgschaft für die Funktionsfähigkeit von Gruppen und Organisationen spielt.

Über *Regression* schreibt er: »Eine solche Regression gehört insbesondere zum Wesen der gemeinen Massen, während sie, wie wir gehört haben, bei hochorganisierten, künstlichen (Kirche, Armee) weitgehend hintangehalten werden kann« (1921, S. 109).

Dies ist der Ursprung der Idee, die von Gruppenanalytikern wie Foulkes (1992) und Bion (1961) weiterentwickelt wurde: Gruppen haben die naturgemäße Tendenz, in primitiven Modi zu funktionieren, die aber durch funktionale Strukturen, wie z. B. Aufgaben, Grenzen, Rollen und eine funktionale Führung, begrenzt werden können. Im Verständnis Bions (1961) oszilliert jede Gruppe zwischen einer Arbeitsorientierung (Modus der *Arbeitsgruppe*) mit aufgabengemäßer Realitätsbezogenheit, die Produktivität ermöglicht, und einer Gruppenmentalität, in der es primär um den Erhalt der Gruppe, auch auf Kosten des Realitäts- und Aufgabenbezugs geht. Diesen Modus nennt Bion den Modus der *Grundannahmen*. Verharrt eine Gruppe in diesem Modus, kann dieser ein machtvoller Widerstand gegen Entwicklung und Veränderung werden.



Bion unterscheidet drei unbewusste Grundannahmen:

1. Die »abhängige Gruppe«: die Gruppenmitglieder suchen Schutz beim Leiter oder bei anderen Gruppenmitgliedern, die sie zu Führern stilisieren.
2. Die »Kampf-Flucht-Gruppe«: Die Gruppenmitglieder kämpfen gegen jemanden oder etwas, sie schließen sich gegen »feindliche Mächte« im Sinne eines paranoiden Systems zusammen.
3. Die »Paarbildung«: Die Gruppenmitglieder bilden Zweiergemeinschaften, mit denen sie ihre Angst zu bändigen versuchen und die messianischen Hoffnungen auf Befruchtung und dem Gebären von etwas Neuem aufrechterhalten.

### 1.2.2 Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr

Zusätzlich zur naturgemäßen Neigung zu regressiven Zuständen in Gruppen (vgl. Kernberg, 1980) mit dem entsprechenden Hervortreten von Ängsten und primitiven Funktionsmodi weckt die *Natur der Arbeit* und die jeweilige *Aufgabe* in einer Organisation spezifische Ängste, die durch *psychosoziale Abwehrmechanismen* (vgl. z. B. Jaques, 1955, Menzies-Lyth, 1960, Hirschhorn, 1988) kontrolliert werden.

In dieser für das sog. Tavistock-Modell (vgl. z. B. Lazar, 1998, Lohmer, 2004b) typischen Perspektive geht es darum, dass für die jeweilige Organisation eine *primäre Aufgabe* definiert werden sollte. Diese bestimmt ihren zentralen Zweck, regelt den Austausch mit der umgebenden Umwelt und sichert so das Überleben der Organisation. Jede primäre Aufgabe enthält aber auch ein spezifisches *Risiko*. Dies kann z. B. ein Gefahrenmoment oder ein Entscheidungsdilemma sein, das notwendigerweise *Angst* auslöst.

Im Falle der Kreditabteilung einer Bank ist es z. B. die primäre Aufgabe der Bank, möglichst viele Kreditverträge mit Kunden abzuschließen. Das spezifische Risiko liegt in dem Entscheidungsdilemma, entweder zu großzügig Kredite zu gewähren und damit die Rückzahlung zu gefährden oder aber zu hohe Anforderungen an die Kreditwürdigkeit der Kunden zu stellen und damit mögliche Kunden zu verlieren.

Die mit diesem Risiko verbundene Angst, die also aus der Natur der Arbeit selbst kommt und noch keineswegs Zeichen einer speziellen Problematik oder Pathologie am Arbeitsplatz ist, muss in *allen* Organisationen verarbeitet werden. Kann diese Angst nicht adäquat aufgenommen und in Ritualen, Strukturen und ausreichend offenem Umgang mit ihr *gehalten* werden, kommt es zu *psychosozialen Abwehrmechanismen*. Basis hierfür sind Abwehrmechanismen, wie sie aus der Psychodynamik von Einzelnen, Gruppen und Familien vertraut sind, z. B. Spaltung, Projektion, projektive Identifizierung, Verleugnung, Rationalisierung. Zu psychosozialen Abwehrmechanismen werden sie dann, wenn sie in einem ganzen sozialen System wirksam werden, wobei sie sich oft hinter scheinbar rationalen Prozessabläufen, Strukturen und Ritualen verbergen. Typisch sind z. B. innerhalb von Veränderungsprozessen mit hoher Dringlichkeit gefasste Beschlüsse, die dann aber nicht umgesetzt werden; drängende Fragen, die zunächst an eine »Arbeitsgruppe« verwiesen werden, diese aber keinen klaren Auftrag und kein klares Datum erhält, bis zu dem diese Ergebnisse vorliegen müssen. Oft resultieren psychosoziale Abwehrmechanismen somit in der Diffusion von Verantwortung, der Verzögerung von Entscheidungen und dem Beibehalten von schlechten Kompromissen. Durch die Abspaltung von Emotionalität, Gefühlen von Dringlichkeit und der Wahrnehmung von Bedrohung, durch die Vermeidung von persönlichem Engagement und affektiver Besetzung eines gemeinsamen Ziels werden die Arbeitsbeziehungen unpersönlicher, emotional flacher und weisen einen Mangel an dem Gefühl persönlicher Verantwortung auf. Dadurch tritt eine momentane Entlastung von Angstgefühlen auf, die Arbeitsbeziehungen werden aber auch dysfunktional bis hin zu neurotischem Verhalten. Können die mit der Aufgabe und dem Risiko verbundenen Ängste dagegen aufgenommen, verstanden und verarbeitet werden, kann eine aufgabenorientierte Arbeit mit funktionalen, verantwortungsbewussten und emotional bedeutsamen Arbeitsbeziehungen stattfinden (vgl. z. B. Lohmer, 2006).