

- zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 43 – 59.
- Kraus, W. (2007). Konkurrenz in der Netzwerkgesellschaft. Supervision, Heft 3/2007, 24 – 27.
- Lohmer, M. (2006). Lernen im Team, Die Balance zwischen Veränderung und Stabilität in psychosozialen Organisationen. Psychotherapeut 4/2006, 300 – 306. [Online]. Verfügbar: <http://www.ipom-net.com/downloads-ipom.htm>
- Majce-Egger, M. (1999). Autonomie-Entwicklung in Gruppen. In Majce-Egger, M. (Hg.), Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie, Theoretische Grundlagen, Entwicklungen und Methoden. Wien: Facultas. S. 135 – 152.
- Moldaschl, M. (2003). Subjektivierung – eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In Moldaschl, M., Voß, G. G. Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 25 – 54.
- Pechtl, W. (2001). Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte. Linz: Landesverlag.
- Sanz, A. (2008). Burnout als Gruppenphänomen. Ein soziologisch-gruppendynamischer Beitrag zum Wandel der (Team-)arbeit. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 1, S. 88 – 106.
- Sanz, A. (2011). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In: Fengler, J., Sanz, A. Ausgebrannte Arbeitssteams – Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 42 – 58.
- Schattenhofer, K. (2006). Teamarbeit jenseits der Idealisierung – eine Untersuchung. In: Edding, C., Kraus, W. (Hg.), Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Barbara Budrich Verlag. S. 77 – 93.
- Schindler, R. (1999). Rangdynamik in Anwendung. In Majce-Egger, M. (Hg.), Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie. Facultas Universitätsverlag. S. 271 – 286.

## 8. Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams

*Isabella Deuerlein*

### 8.1 Grundlagen psychodynamischer Interventionen

Psychodynamische Interventionen basieren auf einem psychoanalytischen Grundverständnis von Individuen, Teams und Organisationen. Der Begriff Psychodynamik stammt aus der psychoanalytischen Tradition; er beschreibt die inneren strukturellen Mechanismen und Instanzen einer Person, eines Teams oder einer Organisation, deren Zusammenspiel wie deren Fähigkeiten zur Bewältigung von Konflikten. Zentrale Anteile der psychodynamischen Abläufe sind unbewusst, führen quasi ein Eigenleben und entziehen sich damit dem Erleben der Person bzw. Organisation. Sich mit der Psychodynamik von Organisationen auseinanderzusetzen, heißt die innere Dynamik von Teams, Gruppen und Subsystemen wie auch das Zusammenwirken verschiedener Organisationen zu erforschen. Über Symptome wie z. B. Tabus, Mythen oder auch Fehlleistungen, die sich meist als Pannen äußern, können abgewehrte Teile des Alltagshandelns zugänglich werden. Jenseits organisationspsychologisch erfassbarer Prozesse geht es auch um das Verstehen unbewusster Phänomene in der Organisation, die sich in irrationalen Abläufen und Handlungen äußern und als das »Unbewusste in der Organisation« beschrieben werden (Kets de Vries 1991, Obholzer und Roberts 1994, Buchinger 1996).

Psychodynamische Interventionen fokussieren auf den abgewehrten, unbewussten Anteil des konfliktreichen Geschehens, um die dahinterliegende Dynamik transparent und für die Organisation zugänglich zu machen. Burnout-Phänomene in Teams sind im psychodynamischen Verständnis immer auch ein Symptom und ein Warnsignal für das Gesamtsystem der Organisation. Jede pathologische Entwicklung (Symptom) beinhaltet damit auch eine Information, um das gesamte Organisationssystem zu verstehen.

Wenn die Hidden Agenda (geheime Botschaft) des Symptoms entlarvt und für die Organisation zugänglich ist, kann die Organisation gesunden, d. h. bisher verdrängte Anteile können transparent und in das Leben in der Organisation integriert werden. Edgar Schein (2004) nimmt als Voraussetzung für Veränderungen von Teams und Organisationen den Leidensdruck als unabdingbar an, also als *conditio sine qua non*. Das Burnout-Team repräsentiert somit das Leiden der Organisation und kann zur Ressource werden, wenn die Bereitschaft besteht, die dahinterliegende Dynamik zu verstehen und in das Gesamtsystem zu integrieren.

## 8.2 Historische Entwicklungen und Grundlagen psychodynamischen Verstehens

Aus der Tradition der Psychoanalyse und ihrem kulturtheoretischen Zugang entstand in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts das Tavistock Institute. Das Anliegen des von Anfang an multidisziplinären Instituts war es, psychoanalytisches Wissen auf Unternehmen anzuwenden, weiterzuentwickeln und beraterisch einzusetzen. Eric Miller, der Gründer des Instituts, und Elliott Jaques wie auch andere prägten dieses neue Feld der Psychoanalyse. Jaques sorgte durch seine zahlreichen Publikationen und seine Emigration in die USA für eine weitere Verbreitung psychodynamischen Wissens im Umgang mit Organisationen (Jaques 1951, 1997).

Der Zeitgeist der 50er und 60er Jahre prägte besonders durch ein sich veränderndes Menschenbild ein neues Bewusstsein von Organisationen. Mit der Bewegung der Gruppendynamik und der neuen Begrifflichkeit der Organisationsentwicklung wurden Mitarbeiter nun als aktiv Handelnde und nicht mehr als Befehlsempfänger im bürokratischen Machtssystem wahrgenommen (im Weberschen Sinn, Weber 1985).

Es galt nun ein neues, systemisches Verständnis von Organisationen und deren Konflikten zu entwickeln, welches systemisch-psychoanalytische Konzepte bekannter machte (Miller 1994, Jaques 1951, 1997).

In den USA entstand das Pendant zu Tavistock, das A. K. Rice Institute sowie das NTL (National Training Laboratory) mit einer stärker gruppendynamischen Orientierung (Levinson 1968). Psychoanalytisches Denken fand sich zunehmend auch in Beratungsansätzen für

Unternehmen, wie in dem von Levinson, der entsprechend seiner Grundprofession als Mediziner ein medizinisches Modell von Organisationen und Teams entwickelte.

Gruppendynamische Konzeptionen von Unternehmen wie die von Ed Schein (2004) erwähnen zwar das Unbewusste und konstatieren es als Fakt, klammern diesen Begriff aber ebenso wie Warren Bennis (1995), beide Pioniere der Gruppendynamik, systematisch aus.

Im Gegensatz dazu basieren psychodynamische Interventionen, auf den psychoanalytischen Erkenntnissen einer unbewussten Dynamik in der Organisation. Sie beziehen immer das Gesamtsystem der Organisation mit ihrer Umwelt, ihren Aufgaben und Ressourcen wie ihre Kundensysteme mit ein.

## 8.3 Interventionen auf der strukturellen Ebene der Organisation

*Das Burnout-Team am Rande der Organisation*

Das Burnout-Team zeigt die schwache, verletzte, nicht mehr funktionierende Seite der Organisation, kann aber auch das Indexteam der Organisation sein. Das Team übernimmt in diesem Fall eine Funktion für die gesamte Organisation und sichert damit deren Überleben. Um diese dysfunktionale Seite der Organisation zu verstehen, muss vor jeder Maßnahme (Intervention) ein Screening, also eine Diagnose der strukturellen wie institutionellen Faktoren der gesamten Organisation durchgeführt werden:

Teams sind Teile von Organisationen, die wie Miniaturgesellschaften funktionieren (Schreyögg 1989). Zentrale Steuerungsgrößen hierfür sind umwelt- und kulturspezifische Dimensionen, die das Leben in der Organisation bestimmen. Die Unternehmenskultur ist eine weitgehend unsichtbare Steuerungsgröße. Man lebt in ihr und reflektiert sie kaum. In der Regel können die Mitglieder des Unternehmens ihre Unternehmenskultur nicht benennen (Schreyögg 1989). Die Unternehmenskultur bestimmt das Handeln des Unternehmens wie das Situationsverständnis der Organisationsmitglieder. Die Entwicklungsgeschichte der Organisationskultur ist geprägt von der Gründerpersönlichkeit und deren Ideen, Maximen und Haltungen.

Der Umgang mit der Unternehmenskultur, die Reflektion oder

auch Verheimlichung der eigenen Geschichte sowie Rituale und Mythen bestimmen die Geschichte der Organisation; sie regeln die täglichen Umgangsformen und Standards. Das Menschenbild der Organisation wie auch das des idealen Mitarbeiters, der guten Führungskraft und andere idealtypische Vorstellungen sind in der Unternehmenskultur verankert. Symbolsysteme der Organisation fungieren oft als Insignien, die nicht angetastet werden dürfen, da sie Status und Macht im Unternehmen symbolisieren.

In traditionellen Unternehmen mit einer auf Sicherheit und Status ausgerichteten Organisationskultur kann eine Abreißung, die per definitionem entgegen den Grundwerten der Kultur handeln muss, wie z. B. die Kreativen, die Entwickler oder der Vertrieb, die Planstelle, eine regulierende Rolle als troublemaker besitzen. Im Sinn der Rangdynamik von Schindler (1968), der in seinem Modell die verschiedenen Positionen nach Gruppenzugehörigkeit definiert, sind diese Teams häufig in der Position des Omega, d. h. sie sind emotional am weitesten von der Organisation entfernt und daher bedroht und Burnout-gefährdet. Teams, die den meisten Kundenkontakt haben, viel außer Haus sind und sich den Regeln des Systems entziehen können, sind oft am meisten mit dem »Feind« identifiziert und werden daher als potenziell bedrohlich erlebt.

#### *Die Firma Tiger*

In einem österreichischen Bauunternehmen (Marktführer europaweit) wird der Berater von der Vorstandsetage gerufen mit dem Hinweis darauf, dass das Vertriebsteam des Unternehmens Unruhe bringe, es gebe keine klaren Strukturen mehr, die Mitarbeiter des Teams würden klagen, der Umsatz lasse zu wünschen übrig, und bei Tagungen gebe es Alkoholexzesse. Der Beratungsauftrag sei, die »Truppe wieder zum Laufen zu bringen«.

Der Berater traf ein 42 Mann starkes Team, das von einer Führungskraft geleitet wurde. Im Team sind 21 Standorte mit jeweils zwei Personen vertreten, die alle derselben Führungskraft unterstellt sind. Es bestehen keine formalen Substrukturen. Der vielfach geäußerte Wunsch nach mehr Struktur wird beharrlich von der Führung ignoriert. Der Vertriebsleiter sei vor drei Jahren angetreten mit der Maßgabe das Team zu führen und bisher habe das ja auch geklappt. (Das Team hat seine Mitarbeiterzahl in den letzten drei Jahren verdoppelt.)

Das Team beschreibt sich selbst als ausgepowert und demotiviert »das Ende für jeden Vertriebler«. Ein Grund dafür sei das Ignorieren seitens der Führung.

Auf die schwere Erkrankung eines langjährigen und sehr erfolgreichen Mitarbeiters wurde vom Vorstand mit der Nachfrage nach seinem nächsten Arbeitseinsatz reagiert, das habe man als »grausam« aber auch als typische Haltung des Vorstands erlebt. »Wir sind deren Verkaufsmaschinen«. Das Klima sei seit zwei Jahren zunehmend schwieriger geworden, und es gebe ständig Kommunikationsprobleme zwischen dem Vorstand und dem Vertrieb. Auch der Coach, der zwischenzeitlich für das Vertriebsteam engagiert wurde, nachdem mehrere Mitarbeiter gekündigt hatten, helfe zwar, den schwellenden Konflikt nicht eskalieren zu lassen, aber es gäbe auch Sprüche in der Organisation, die das Team depotenzieren: »Die brauchen einen Coach, alleine bekommen sie es nicht geregelt.«

Es ist egal welche Themen wir ansprechen, es wird uns als destruktiv, nicht förderlich für das Unternehmen, ausgelegt. »Wir werden in der Firma wie Außenseiter behandelt, obwohl wir den Umsatz einfahren.« Kürzlich gab es zwei Ekzesse, die den Ruf nach dem Berater virulent machten:

Bei der Jahrestagung der Vertriebler, die das übliche Ritual durchführten und mit Alkohol den Jahresabschluss feierten, gab es Vorwürfe des Vorstands, dass es in diesen Zeiten mit rückgängiger Auftragslage nichts zu feiern gebe. Die Abteilung sah ihrerseits keinen Anlass zu spüren, gab es doch nach der eigenen Bilanz einen um 20 % höheren Umsatz, als er in der Bilanz des Unternehmens ausgewiesen war. Das Team freute sich über die guten Zahlen. Nach Lesart des Unternehmens fielen die Bonuszahlungen der Mitarbeiter schlechter aus. Auf beiden Seiten, Vorstand wie Team, gab es Anschuldigungen »man fühle sich über den Tisch gezogen«.

Der Beratungsauftrag wurde als Optimierung der Kommunikation zwischen Vorstand und Vertriebsteam bezeichnet, so die Eigen diagnose des Auftraggebers. Auffällig im Beratungsprozess war die Kluft in der Wahrnehmung beider Gruppen. Von Seiten des Vorstands gab es Aussagen wie: Ihr seid eine gute Truppe, aber ihr passt nicht zu uns.

Bei einer Statuserhebung der Gesamtorganisation und der Reflexion der Organisationskultur ergab sich folgendes Bild: Das Unternehmen, als traditionelles Familienunternehmen gegründet (mittlerweile

ist kein Familienmitglied mehr im Unternehmen), ist eine zentrale Größe in der Region; die Mitarbeiter kommen mit wenigen Ausnahmen aus der Umgebung; Das Management hat einheitlich an denselben Universitäten studiert. Man kennt sich, »wir ticken alle gleich«.

Vor 6 Jahren wurde eine kontroverse Vorstandentscheidung getroffen, sich an eine amerikanische Holding anzukoppeln, um unter dem Dach der Holding einen besseren Zugang zum amerikanischen Markt zu haben und gleichzeitig eine feindliche Übernahme (unfriendly takeover) zu verhindern.

Die Aktivitäten im amerikanischen Markt begannen mit der Einstellung des neuen Vertriebsleiters vor drei Jahren. Er arbeitete bereits früher im Unternehmen, war aber zwischenzeitlich sechs Jahre in den USA gewesen und brachte von dort sein Know-how mit. Der Arbeitsauftrag bei der Einstellung war, sein Wissen in die Organisation einzubringen und Kontakte zu dem neu zu erobernden Markt USA herzustellen. Auch die neuen Mitarbeiter des Vertriebsteams hatten jahrelange Auslandserfahrung und brachten für das Unternehmen neue Kenntnisse und Umgangsweisen in die Organisation, die offiziell gefordert waren, allerdings im Tagesgeschäft mit neuen Vertriebswegen und Produkten nur vermeintlich akzeptiert wurden.

Gleichzeitig ließ die starke Unternehmenskultur mit ihren traditionellen Leitwerten, Neues als fremd, feindlich und bedrohlich erleben. Die Vertriebsabteilung wurde damit zur Projektionsfläche für Versagen und Missmanagement. Die Differenz in der Bilanz klärte sich auf der Unternehmensseite als Fehlbuchung, also als Fehlleistung der Organisation auf.

Schein (2004) bezeichnet dieses Verhalten von Unternehmen als autodesstruktive Mechanismen der Organisation, die einen existenzbedrohenden Charakter haben können.

Die in der Vergangenheit existenzstiftende und tragende Funktion der Kultur kann sich ins Gegenteil verkehren, wenn Kulturanteile entweder den neuen Anforderungen innerhalb der Organisation oder im Kontakt mit der Außenwelt nicht mehr entsprechen.

Die Intervention auf der Kulturebene identifizierte das Burnout-Team als Indexteam für die destruktive und paradoxe Dynamik im gesamten Unternehmen. Gleichzeitig verwies sie auch auf die hohe Ambivalenz gegenüber der Entscheidung, Teil einer Holding zu werden,

die bis zu dem Zeitpunkt der Beratung keinen Platz in der Kultur der Organisation hatte.

In der Beratungsarbeit ging es um das Aufzeigen der unterschiedlichen Kulturen innerhalb der Organisation, und dem Sichbarmachen des Teamauftrags als Mission impossible. In dieser Situation war es erforderlich, die erlebte Andersartigkeit des Teams und die damit verbundenen Befürchtungen, (z. B. »Die wollen alles verändern«, »Wir sind nicht mehr gut genug«), wie die Fantasien »Die Amerikaner übernehmen uns doch« sowie Zuschreibungen »Die wollen unsere Jobs und machen gemeinsame Sache mit den anderen«, transparent zu machen.

Die Annäherung beider Teams war mit Machtkämpfen und der Frage: Wer hat Recht? verbunden. Nachdem die divergierenden Vorstellungen und Erwartungen des Vorstands wie des Burnout-Teams transparent wurden und sich weitere notwendige Maßnahmen für das Gesamtunternehmen abzeichneten, die der Vorstand nicht gewillt war zu tragen, entstand Plan B als akzeptable Lösung für alle: Die Vertriebsabteilung wird zu einer ausgegliederten eigenen GmbH, die sich eigene Vertriebsziele setzt und für beide, die österreichische Muttergesellschaft wie die amerikanische Holding arbeitet.

Für die Unternehmenskultur beginnt damit ein Veränderungsprozess über die strukturelle Veränderung des Burnout-Teams als eigenständigen Organisationsteil, Fremdes wahrzunehmen und wertzuschätzen. Der Vertriebsabteilung eine eigene Struktur anzubieten war der machbare Kompromiss, die bislang nicht akzeptierten Kulturanteile zu integrieren, sodass sich die Gesamtorganisation weiterentwickeln kann.

## 8.4 Primäraufgabe und primäres Risiko der Organisation

Grundlage jeder Organisation ist die Erfüllung ihrer primären Aufgabe. Sie beschreibt die Basisaufgabe der Organisation, also das Kerngeschäft der Organisation. Die Primäraufgabe definiert auch die Unternehmenskultur bzw. sie muss ihr entsprechen.

Das primäre Risiko beschreibt die Aufgabe der Organisation sich neuen Zielen und Aufgaben zu stellen, wobei eine klare Priorisierung bestehen muss. Das unternehmerische Risiko impliziert stets, mit der geplanten primären Aufgabe nicht erfolgreich zu sein.

Hirschhorn (2009) skizziert den Versuch der Organisation über ein ambivalentes Verhalten, in dem zwei primäre Aufgaben gleichzeitig verfolgt werden, dem primären Risiko zu entkommen. Gerade diese Strategie implementiert die Ambivalenz und führt zum Scheitern bei der Vorhaben. Am Beispiel der Firma Tiger zeigt sich diese Ambivalenz recht eindrucksvoll. Die bisherige Primäraufgabe (Produktion der Maschinenteile für den europäischen Markt) wird formal ergänzt, aber in der Kultur nicht verankert: Sie passt nicht zur Kultur. Das Team, das die neue Aufgabe am deutlichsten repräsentiert, wird »verteilt« (Burnout) und bestätigt gleichzeitig die Ambivalenz, die hinter der Entscheidung steht. Hintergrund der Ambivalenz war ein nicht geklärter Machtkonflikt auf der Vorstandsebene; der später erneut aufkeimte, da die Zukunft der Gesamtorganisation ungeklärt blieb.

## 8.5 Die Funktion der psychosozialen Abwehr

Unter psychosozialer Abwehr werden diejenigen Funktionen der Organisation verstanden, die unbewusste institutionelle Ängste abwehren oder verschieben, damit die Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder gesichert ist. Dabei sind Abwehrformen nach ihrer Funktionalität zu unterscheiden. In einem Umfeld erhöhter realer Gefahr, die mit der Ausübung der beruflichen Tätigkeit verbunden ist, ist ein höheres Ausmaß an psychosozialer Abwehr erforderlich.

So sind Menschen, die z. B. in Kernkraftwerken, der chemischen Industrie, in Operationssälen oder auch bei Airlines arbeiten nicht mehr handlungsfähig, wenn sie sich die Gefahren, denen sie ausgesetzt sind, oder die Katastrophen, die sie verursachen könnten, konstant vor Augen führen. Ist die psychosoziale Abwehr jedoch so stark, dass die Gefahr gänzlich aus dem Blick gerät, kann die Leugnung selbst gefährlich werden, da die Akteure nicht mehr adäquat mit den potenziellen Risiken umgehen können, die Gefahr verleugnen und Alarmsysteme keine warnende Funktion mehr haben. Es wird dann an der Funktionsfähigkeit der Geräte gezweifelt, z. B. »Der Feuermelder ist defekt«, statt einen möglichen Brand zu überprüfen. Die Intensität und das Ausmaß der psychosozialen Abwehr einzuschätzen und sich der Organisation als Reflektionsmöglichkeit zur Verfügung zu stellen, ist Aufgabe der psychodynamischen Beratung.

## 8.6 Team-Burnout und Führungsfunktion

Teams mit Burnout-Phänomenen werden hier in Anlehnung an personenbezogene Aussagen aus der psychodynamischen Literatur dadurch charakterisiert, dass sie kompensatorische Funktionen übernehmen, um individuelle Pathologien von Führungskräften, Mitarbeitern oder Kollegen abzufangen oder zu kompensieren. Kets de Vries und Miller (1984, 1989, 1991) beschreiben den ausgeprägten Einfluss der Persönlichkeit von Managern auf die strategische Ausrichtung und den Führungsstil des Unternehmens. Neurotische Persönlichkeitszüge insbesondere von Führungskräften auf der Vorstandsebene können die Organisation bis hin zur Entwicklung neurotischer Organisationsstrukturen beeinflussen. Mitarbeiter werden häufig nach meist unbewussten Kriterien ausgesucht, um die Persönlichkeitsdefizite der Führungskräfte zu stabilisieren. Je größer das Defizit der Führungskraft ist, desto mehr ist davon auszugehen, dass der Mitarbeiter im Umgang mit dem Vorgesetzten auch eigene, nicht gelöste Konflikte wiederholt und damit Gefahr läuft, individuelle, emotionale Verstrickungen zu wiederholen.

### Frau B

In einem mittelständischen Verlag, der zu einer europaweiten Verlagsgruppe gehört und neue Unternehmensstöcher zukauf, die in das Unternehmenprofil passen, fasst für das lokale 10-köpfige Team, das für die Steuerung der gesamten deutschen Produktkette verantwortlich ist, eine Beraterin zusammen: Die Krankenstände seien hoch; man münke über psychische Probleme und Hörstürze von drei Mitarbeitern. Das Team wirkt ohnmächtig und fast apathisch, »sie können einfach so nicht weitermachen«. Die Menge der Arbeit sei nicht zu bewältigen, alle zweifeln an sich und ihren Fähigkeiten. Das Team sei underperforming, und das werde nun auch an die Zentrale weitergeleitet. Das Klima im Team ist selbstanklagend und entwertend. Die Beraterin fühlt sich im Identifikations mit dem ausgebrannten Team hilflos und zweifelt bereits nach dem Anfangskontakt an ihrer Kompetenz.

Die Vorgesetzte des Teams ist bei der ersten Besprechung dabei; sie hat eine sehr gewinnende Art. Das Team bemühe sich, aber an der Selbsteinschätzung einiger Teammitglieder würde es mangeln. Daher rühre das Anliegen der Vorgesetzten nach Teamentwicklung. Das Team sei sehr kompetent, was die beruflichen Biografien betreffe, aber Ar-

beileistung wie Arbeitseinstellung seien »optimierbar«. Sie selbst wollte sich aus dem Reflexionsprozess ausklinken; sie sei über ihre Stellvertreterin bereits repräsentiert; das Team müsse sich mit seinen Fehlern auseinandersetzen.

Die Teamsitzungen begannen mit Litaneien von Fehlern, Ausfällen und Pannen, die berichtet wurden. Es gab auch Anschuldigungen, warum jemand bestimmte Tätigkeiten nicht durchgeführt habe. Auf Rechtfertigungen Einzelner folgten erneute Aufzählungen von weiteren Pannen und nicht erledigten Aufgaben, diesmal von Seiten der Stellvertreterin. Die abwesende Leiterin wurde immer wieder idealisiert, da sie aufopfernd alle Fehler bzw. nicht erledigten Aufgaben des Teams an Wochenenden und in Nacharbeit auf sich nehme. Sie schütze das Team, so die Information der Stellvertreterin, gegenüber der Geschäftsführung und wehre somit drohende Entlassungen ab.

Die Beraterin spiegelte dem Team, wie sehr sich das gesamte Team und dessen einzelne Mitglieder in unterschiedlichem Maß als miss Erfolgsmotiviert verstehen und eigene Stärken und Leistungen nicht sehen können. Das Team reagierte mit mantraartigen Beklagen der eigenen Ineffizienz und vermeintlichen (bewusstem) Nicht-Verstehen der Intervention. In den folgenden Sitzungen übernahm das Team die Rolle des Verteidigers für die Haltung der Leiterin; die Beraterin erlebte in der Gegenübertragung ebenso wie das Team die Ohnmacht und den starken Druck, der schützenden Chefin dankbar sein zu müssen.

Über das Ansprechen der Hörstürze und deren Bedeutung, und das Benennen des belauernden, paranoiden Teamklimas gelang es, die verzagte Stimmung bei einzelnen Teammitgliedern zum Bröckeln zu bringen. Einige sprachen nun das bessere Klima im Team vor der aktuellen Leitung an, räumten aber ein, dass das Aufgabengebiet deutlich kleiner und einfacher zu bewältigen war. Das Restteam reagierte erneut paranoid («Das ist doch ganz anders, heute stehen unsere Arbeitsplätze auf dem Spiel»). Die Stellvertreterin erklärte, es gebe sie alle nicht mehr, wenn die Leiterin nicht alle Fehler ausbügeln. Neben der unbestrittenen Ineffizienz des Teams gab es den Außenfeind, nämlich die Geschäftsleitung mit der ausschließlich die Chefin und die Stellvertreterin zu tun haben.

Die psychosoziale Abwehr des Teams wurde zunehmend virulenter, um die Aggression gegenüber der allmächtigen Chefin, die die Existenz des Teams sicherte, zu steuern. Somit musste auf der unbewusststen

Ebene der Weg in Selbstentwertung oder Krankheit gewählt werden. Symptomatisch dafür ist die Art der Erkrankung (Hörsturz), die kein Sich-in-die-Arbeit-Schleppen zulässt und das Fernbleiben vom Arbeitsplatz erzwingt. Nachdem sich die Stimmung im Team veränderte und zunehmend auch Murren aufkam über das Klein-gehalten-Werden wie den mangelnden Kontakt zu den Netzwerkpartnern (auch das blieb der Chefin und der Stellvertreterin vorbehalten), erhielt die Beraterin einen Anruf vom Büro der Chefin, sie habe vor dem nächsten Teamtreffen zu einem Gespräch zu erscheinen. Der Befehlston war befremdlich, spiegelte jedoch die geschilderte Stimmung im Team. Frau B., die Chefin, war höchst aufgebracht. Sie habe anderes erwartet als Kritik an ihrer Person und den Kuschkurs, den das Team jetzt einschlagen wolle. Außerdem forderte sie Informationen und Bewertungen über einzelne Teammitglieder.

Auf die Reaktion der Beraterin, dass das Weitergehen von Einzelinformationen über Teammitglieder auf Grund der Schweigepflicht nicht möglich sei; sie aber sachlich Stellung nehmen wolle zum Feedback der Chefin, folgten massive Vorwürfe und das Statement, es gebe noch andere Berater: »Wenn Sie mich verraten wollen, machen Sie so weiter«. Die Beraterin erfuhr nun, wie sich die existenzielle Bedrohung via ordre de Mufti anfühle. Sie war nun einerseits gefangen in der Dynamik mit der Auftraggeberin, der Chefin des Teams, und war andererseits der Loyalität gegenüber dem Team verpflichtet, das sich von der Maßnahme eine neu hergestellte Arbeitsfähigkeit versprach.

Die Beraterin nutzte, was Edgar Schein (1992) als Shadow-Consultancy bezeichnete. Das eigene Beraternetzwerk wird genutzt, um über die Spiegelung der Dynamik des Teams die Verstrickung und die damit einhergehenden Konflikte zu verstehen und aufzulösen.

Die Ereignisse wurden von der Beraterin mit ethischen eigenen Werten transparent gemacht, sodass auch die Dilemmasituation aufgedeckt werden konnte: Egal wem gegenüber man loyal ist, einer wird immer verraten.

Das Team reagierte auf die von der Beraterin mitgeteilte Erkenntnis anfangs entgeistert, verängstigt und äußerte Befürchtungen, was jetzt wohl passieren werde. Die Beraterin hatte mit ihrem Verhalten, eigene Verstrickungen anzusprechen, ein (unausgesprochenes) Tabu der Chefin gebrochen und die Themen offen benannt.

Die Stellvertreterin, die ebenso kritisiert wurde, da sie Interna der Teamberatung der Chefin erzählte, erwies sich in ihrem Verhalten erneut als verlängertes Arm der Chefin, indem sie gehäuft auf deren aufopfernde Haltung hinwies und die Beraterin des Verrats bezichtigte. In der nächsten Sitzung forderten drei Teammitglieder eine gemeinsame Teamitzung mit der Chefin, die das Gespräch entgegen der Vereinbarung aus der ersten Sitzung verweigerte und versuchte, mit absurden Drohungen von Abmahnungen (Arbeitsverweigerung am Wochenende) das Team zu disziplinieren.

In den folgenden zwei Wochen kam es zum Eklat. Die Teammitglieder, die den Dialog mit der Chefin über die Teamsitzungen gesucht hatten und zurückgewiesen wurden, hatten sich anwaltlich beraten lassen und beschlossen zu kündigen.

Die Chefin machte die Beraterin für den Zerfall des Teams verantwortlich. Die Beraterin beschloss, den Vertrag zu kündigen, und beendete ihre Tätigkeit mit den Mitarbeitern, die das Unternehmen ohnehin verließen.

Die Fallgeschichte schildert eine Führungskraft, Frau B., die selbst bedingt durch ihre eigene zwanghaft-narzisstische Persönlichkeitsstruktur, Mitarbeiter über Kontrolle und Angst führt. Motamedi (2009) beschreibt insbesondere Krisensituationen als Auslöser und Gefahrenquellen für dieses neurotische Managerverhalten.

Die reale Angst, bedingt durch Arbeitsplatzbedrohung und Verdrängungskämpfe im Branchenwettbewerb, verstärken die eigenen, meist unbewussten, Strategien in der Bewältigung der Managementaufgaben. Neurotischen Führungskräften gelingt es immer wieder, Krisensituationen zu kreieren, in denen die eigenen neurotischen Managementstrategien als hilfreich und unterstützend zur Bewältigung der Krise erlebt werden. Frau B. wurde als Führungskraft eingestellt, da ihre genaue und klare Art für das Team, das wenig Zusammenhalt hatte, vom Vorstand der Organisation, der 700 km entfernt angesiedelt ist, als Glücksfall gesehen wurde. So gelang es Frau B., das Team auf sich einzuschwören, da sie jedes Wochenende im Verlag arbeitete und die »Fehler der Mitarbeiter« beseitigte. Die Idealisierung seitens des Teams war gesichert, und das Verhalten der Chefin wurde als Schutz gegen einen möglichen Arbeitsplatzverlust erlebt. Der emotionale Preis war ein Arbeiten in steter Angst vor Erkrankung und existenziellen Bedrohun-

gen, wie das komplementäre Gefühl zur Idealisierung, die Selbstbewertung. Kriseninfizierte Organisationen suchen immer wieder erneut nach pathologischen Führungs- und Managementstilen, die zerstörerisch für die Organisation sind. Diese selbstzerstörerischen Mechanismen können toxisch für die Organisation sein und müssen daher möglichst schnell erkannt, isoliert und beendet werden, ohne einen neuen Kreislauf an krisenhafter Entwicklung auszulösen (Motamedi 2009).

Im Fall von Frau B. wurde ihr der Ruf nach externer Beratung, ausgelöst durch den Wunsch nach Stabilisierung der eigenen Rolle und damit der Angstabwehr vor Kontrollverlust, »zum persönlichen Verhältnis«. Die Stabilisierung ihrer Rolle hätte Frau B. am ehesten über eine Coachingmaßnahme im Sinne eines eigenen Veränderungsprozesses erreichen können. Da ihre emotionale Grundstruktur ein Verständnis für den eigenen Entwicklungsbedarf erschwert, ist es unwahrscheinlich, dass Frau B. diese Maßnahme ohne äußeren Druck (z. B. über den Vorstand angeordnet) in Erwägung gezogen hätte.

Die Beraterin verstand ihre Aufgabe primär in der Herstellung eines sicheren Containments für das Team, um eine weniger bedrohliche Arbeitsituation sicherzustellen und dem Team mit dieser akzeptierenden Haltung behilflich zu sein, die eigenen Stärken und Ressourcen wieder zu entdecken. Solange das Team sich nur als behindert und defizitär erlebte, war es gefangen in der existenziellen Ohnmacht gegenüber der Leiterin. Die realistische Einschätzung eigener Kompetenzen, wie auch eine kritische Haltung gegenüber der Führungskraft, war nicht möglich. Das Team war damit in der Burnout-Dynamik gefangen und auch ein Aussteigen aus der Organisation (Arbeitsplatzwechsel) war wegen der neurotischen Kollusion mit der Führungskraft zunächst nicht möglich.

## 8.7 Psychodynamische Interventionen im Business und ihre Grenzen

Psychodynamische Interventionen können keine Handlungsanleitung, wohl aber Orientierungshilfe bieten. Hauptaufgabe ist es, die emotionalen Stressoren der Burnout-Teams zu reduzieren und damit den Teams wie den einzelnen Teammitgliedern zur Arbeitsfähigkeit wie zum Erkennen drohender Stressoren und deren Steuerung zu verhelfen.

Psychodynamische Beratungsarbeit im Unternehmen erfordert – wie die Beispiele illustrieren – auf der theoretischen Ebene Verständnismodelle psychodynamischer Entwicklung von Organisationen und deren Abwehrstrategie, die als tools (Werkzeuge) verstanden werden, um die unbewusste Dynamik des Unternehmens und seiner Mitglieder, erfassen zu können.

Die exemplarisch geschilderten institutionellen wie individuellen psychodynamischen Konzepte bieten dafür eine Grundlage.

Es existieren eine Anzahl weiterer Konzepte, die Inhalte und Facetten des Unbewussten zum Gegenstand haben. Ein vereinheitlichtes Konzept im Sinne basaler Theorien und abgeleiteter manualisierter Interventionstechniken existiert nicht.

Die im Businessumfeld eingesetzten psychodynamischen Interventionstechniken unterscheiden sich nicht grundlegend von angewandten Methoden im Nonprofitbereich. Ausgangspunkt für jede Intervention ist die Einschätzung der Kulturgrenzen der Organisation wie die Flexibilität der beteiligten Akteure im Unternehmen. Je rigider die Unternehmenskultur, d. h. je mehr an psychosozialer Abwehr zur Aufrechterhaltung der Organisation erforderlich ist, desto behutsamer muss mit den Beteiligten umgegangen werden, entsprechend der psychoanalytischen Regel, an der Abwehr zu arbeiten und nicht gegen die Abwehr. Im technischen Vorgehen bedeutet dies, ein behutsames Vorgehen mit Setting-Veränderungen in der Organisation zu bevorzugen. Auch ein offener Stuhlkreis kann bei einzelnen Teilnehmern Panik auslösen, wenn er in Widerspruch zur Unternehmenskultur erlebt wird. Das Schaffen von Sicherheit und Containment im Beratungssystem ist oberstes Ziel, um die beraterisch-psychodynamische Kompetenz einzusetzen zu können.

Handlungsleitend auf der persönlichen, emotionalen Ebene für alle psychodynamischen Interventionen ist die Person des Beraters als Katalysator für die Unternehmensdynamik.

Mit der Fähigkeit, sich selbst und andere zu reflektieren und unbewusste Wünsche und Dynamiken zu erkennen, sollte er mit der Haltung der licensed stupidity (Obholzer und Roberts 1994), d. h. mit einer naiven Haltung eines Ethnologen der neuen, fremden Welt (Unternehmen) begegnen.

Die Grenzen der Interventionsmöglichkeiten sind dann gegeben, wenn die Organisation aufgrund äußerer oder innerer Konfliktsituatio-

nen nicht in der Lage ist, die angebotene Informationen zumindest anzuhören, sondern dazu neigt, den gerufenen Berater schnell ins Abseits zu stellen und Gegenpositionen zu beziehen. Das abgelehnte Beraterstatement und der Berater als identifizierter Feind können in der Folge eine vorübergehende, trügerische Stabilisierung des Systems hervorrufen. In neurotischen Organisationen (Kets de Vries et al. 1991) narzisstischer (Keiner ist gut genug für uns!) oder paranoider Prägung (Wem können wir trauen?) kann die Suche nach dem »richtigen Berater« und damit zu den »richtigen Interventionen« zum jahrelangen Ritual werden. Die Organisation installiert sich damit stete Interventionen, in der Beraterysteme nie gut genug sind und Gefahr laufen, selbst in eine Burnout-Dynamik mit der Organisation zu geraten.

## Literatur

- Bennis, W. (1995). *Leaders, the strategy for taking chance*. New York: NY: Harpers.
- Buchinger, K. (1996). *Supervision in Organisation*. Den Wandel begleiten. Heidelberg: Carl Auer.
- Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Hirschhorn, Larry (2009). *Campaigning for Change*. Harvard Business Review.
- Jagues, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- Jagues, E. (1997). *Requisite Organization*. London: Gower.
- Kets de Vries, M. et al. (1991). *Organizations on the Couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. und Miller D. (1984a). *Leadership Styles and Organizational Cultures: The shaping of neurotic organizations: in ders. Organizations on the couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. und Miller D. (1984b). *The neurotic organization. Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. London: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. und Miller, D. (1989). *Unstable at the top Inside the troubled organisation*. New York: New American Library.
- Levinson, H. (1968). *Executive*. Cambridge CA: Harvard University Press.
- Motamedi, K. (2009). *Seven neurotic styles of management*. Graziado Business report. Los Angeles: Pepperdine University.
- Miller, E. (1994). *From dependency to autonomy, studies on organization and change*. London: Free Assoziation Books.
- Obholzer, A. und Roberts, V. (Ed.) (1994). *The unconscious at work*. London: Routledge.

- Schein, E. (1992/2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schindler, R. (1968). *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis*. Weinheim: Beltz.
- Schreyögg, A. (1989). Einführung in das Modell »Integrative Supervision«. *Lehrbrief (online)*, [www.schreyoegg.de/content/view/full/63/35/](http://www.schreyoegg.de/content/view/full/63/35/)
- Weber, M. (1985). *Grundrisse der verstehenden Soziologie*. Tübingen: JCB Mohr.

## 9. Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungssuche

Jörg Fengler

Viele Teams und deren Vorgesetzte erkennen zu unterschiedlichen Zeiten ihrer Zusammenarbeit einen Bedarf nach Supervision, Coaching, Konfliktklärung, Mediation oder Team-Beratung (vgl. Kap. 2, den Beitrag von Andrea Sanz, und Kap. 6, den Beitrag von Jörg Fengler in diesem Buch). Die Gründe, die sie dem externen Berater benennen, sind naturgemäß vielfältig und heterogen. Sie knüpfen an eine von den Betroffenen selbst beobachtete längere Fehlentwicklung oder ein brisantes aktuelles Ereignis an. Sie mögen die Reaktion auf ein Feedback von außen sein, das sie aufgerüttelt hat, oder gehen auf eine begründete Sorge um den Fortbestand des Teams zurück. Der Begriff »ausgebranntes Team« wird dabei meist nicht gewählt. Und dennoch sind, wenn wir in probatorischen Sitzungen den Schilderungen des Teams lauschen, oft viele der in Kapitel 1 dargestellten Kriterien bzw. Erfahrungen in dem Team zu erkennen. Vielleicht ist der Begriff »Ausgebranntes Team« noch nicht hinreichend geläufig, oder er ist schambesetzt; mag sein, dass derjenige, der ihn aussprechen würde, sich das Risiko einhandeln würde, als Verräter, Defätist, Schwarzmaler oder Nestbeschmutzer bezeichnet zu werden. »Maßlos übertrieben!« ist eine gängige Reaktion. Um die eigene Anschlussfähigkeit zu bewahren und das Team nicht durch eine vorzeitige Konfrontation zu verprellen, verzichte ich in Einzelinterviews und ersten Sitzungen meist darauf, den Begriff ins Spiel zu bringen. Im Laufe der weiteren Zusammenarbeit fällt es dem Team dann oft leichter, u. a. diese Perspektive einzunehmen.

### 9.1 Adressatenkreis des Team-Coaching

Im Coaching mit ausgebrannten wie auch mit anderen Teams stellt sich immer wieder die Frage, ob Vorgesetzte daran teilnehmen wollen. Dabei sind Vorteile wie auch Nachteile zu bedenken.