

# Lernen im Team

## Die Balance zwischen Veränderung und Stabilität in psychosozialen Organisationen

### Die Krise der Zusammenarbeit in psychosozialen Organisationen

Die rapiden Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen haben in den letzten Jahren zu einer allgemeinen Krisenstimmung in psychosozialen Organisationen geführt: das Bestreben nach einer guten Qualität der therapeutischen Arbeit steht in einem Spannungsverhältnis zu dem ökonomischen Zwang, Kosten zu sparen und Rendite zu erwirtschaften. Die allgemeine Verdichtung der Arbeit bedroht gewohnte Freiräume und führt zu einem Anstieg von Belastungsgefühlen, die Arbeitsbeziehung zwischen Leitung und Mitarbeitern wird zusehends angespannter.

Die Forderung nach raschem Wandel kollidiert in psychosozialen Organisationen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Stabilität – dies entspricht einem *strukturellen Dilemma*: Aufgrund der Natur der Arbeit helfender Berufe, die als „Stabilisierung von destabilisierten Systemen“ definiert werden kann, sowie der lebensgeschichtlichen und psychostrukturellen Prägung vieler Helfer, finden wir in psychosozialen Teams häufig ein Übergewicht der Werte von Kontinuität, Stabilität und *Binnenorientierung* auf die eigene Organisation. Demgegenüber kommt es zu einer Unterbewertung der Ausrichtung an den Anforderungen der Umwelt, also der *Kontext- und Veränderungsorientierung*.

Während Teams in Profitorganisationen der Wirtschaft daran gewöhnt sind, dass ihr Überleben direkt an den ökonomischen Erfolg ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung am *Markt* gekoppelt ist, definieren sich psychosoziale Teams ten-

denziell mehr über ihren therapeutischen Erfolg beim betreuten *Klientel*.

Der wirtschaftliche Kontext des Trägers erscheint demgegenüber als lästige bis aufdringliche, auf jeden Fall aber misstrauisch beäugte „Störvariable“ gegenüber der „eigentlichen“ helfenden Tätigkeit. Aufgrund der Ökonomisierung des Gesundheitswesens, des zunehmenden Kosten- und Konkurrenzdruckes und der damit notwendigen aktiven Einbeziehung des ökonomischen Denkens, wird eine solche Haltung aber immer dysfunktionaler – eine *einseitige wirtschaftliche Orientierung*, die nicht die spezielle Arbeitsweise „helfender Arbeit“ berücksichtigt, hat jedoch eine ebenso destruktive Wirkung, da sie sinnvolle Arbeitszusammenhänge zerreißt!

Im Umgang mit diesem Dilemma können wir eine ausgeprägte *Spaltungsneigung* als Abwehr finden, die vor allem zwischen Leitung und Mitarbeitern, Verwaltung und therapeutischem Bereich agiert wird.

Zur Abwendung dieser Spaltungsgefahr plädiere ich für eine *integrierende organisationale Grundhaltung*, die die unterschiedlichen Einflussgrößen zu balancieren versucht und sich an den Grundsätzen einer „lernenden Organisation“ (Senge 1990) orientiert. Diese reagiert mit der Fähigkeit zur *Selbststeuerung* bzw. zum *Selbstmanagement* auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation auf das oben beschriebene Dilemma.

Damit rückt die Fähigkeit, *durch Erfahrung zu lernen* (Bion 1962) ins Zentrum der Überlebensfähigkeit von psychosozialen Organisationen.

Der Umgang mit der Spannung zwischen *Spaltung* und *Integration* angesichts widersprüchlicher Anforderungen und die Rolle des *Lernens* in Organisationen sollen in der Folge näher ausgeführt werden.

Im psychosozialen Bereich ist die Arbeit und damit auch das Lernen vor allem in *Teams* organisiert – daher werde ich mich auf den Umgang von Teams mit der Notwendigkeit, durch Erfahrung zu lernen und deren Dynamik zwischen Wandel und Stabilität konzentrieren.

### Lernen in offenen Systemen

Forster (1981) definiert die Organisationsform Team folgendermaßen: „Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden“ (S. 144). Arbeitsteilig, multiprofessionell und in vielen Fällen partizipationsorientiert sollen komplexe Aufgaben bewältigt und gemeinsames Lernen organisiert werden.

Gemeinsames Lernen findet im Team angesichts von *Aufgaben* statt, die durch die Organisation gestellt werden. Um welche Aufgaben handelt es sich dabei?

Beim Team, z. B. einer Klinik, einer psychosozialen Beratungsstelle oder

---

Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrags, der unter dem Titel „Miteinander Lernen – Teamarbeit als Entwicklungsprozess“ bei den Lindauer Psychotherapiewochen 2005 gehalten wurde.

eines ambulanten Dienstes, geht es zunächst um die gemeinsame, aber rollenverteilte Betreuung von Klienten oder Patienten, um die Verteilung von Ressourcen, und in vielen Fällen sowie in wachsendem Maße um die Erwirtschaftung einer Rendite oder zumindest einer Kostendeckung. Wichtige Aufgaben eines Teams sind weiterhin die angemessene Vertretung der Institution nach außen, die Organisation von Fortbildung und Qualifikation sowie schließlich Entwicklung und Überprüfung von Prozessen des Arbeitsablaufes, der Qualitätssicherung, der Entscheidungsfindung und der Konfliktregulierung.

Für die Bewältigung all dieser Aufgaben ist *Lernen* notwendig.

Aus *organisationsdynamischer Sicht* ist institutionelles und teambezogenes Lernen ein *Prozess*, in dem Individuen in einer strukturierten und aufgabenbezogenen Gruppe im Kontext einer Gesamtorganisation durch Erfahrungen lernen. Dabei werden neue, *handlungsrelevante Informationen ins System importiert*, bewertet und dann entweder übernommen, modifiziert oder zurückgewiesen. Dadurch werden Prozesse, Strukturen und Handlungsmaximen des Systems fortwährend entwickelt und verändert.

Lernen garantiert also das *Überleben*, denn jedes *System*, vom Individuum bis zur Organisation, ist nur dann lebensfähig, wenn es einen ständigen Entwicklungs- und Wachstumsprozess erlaubt und damit eine *aktive Adaptation* an sich verändernde Umwelterfordernisse leistet. Aktive Adaptation meint dabei: sich an veränderte Umstände anpassen, aber auch im Rahmen der Möglichkeiten aktiv auf die organisationalen und Umweltbedingungen einwirken.

In meiner psychoanalytisch-systemischen Perspektive, die auf dem *Tavistock-Modell* (vgl. Lohmer 2004a) basiert, werden solche lernfähigen Systeme als offene, d. h. zur Umwelt hin *offene Systeme* definiert, die in der Lage sind, Information in sich aufzunehmen, weiterzuentwickeln und veränderte Handlungsweisen hervorzubringen. Solche offenen Systeme, also Individuen oder Gruppen, die über funktionale *Grenzen* bzw. Filter gegenüber den spezifischen Umwelten verfügen, sind in der Lage, *durch Erfahrung*

Psychotherapeut 2005 · 51:300–306 DOI 10.1007/s00278-005-0459-5  
© Springer Medizin Verlag 2005

Mathias Lohmer

### Lernen im Team. Die Balance zwischen Veränderung und Stabilität in psychosozialen Organisationen

#### Zusammenfassung

Die rapiden Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen haben in den letzten Jahren zu einer allgemeinen Krisenstimmung in psychosozialen Organisationen geführt: der Wunsch nach einer guten Qualität der therapeutischen Arbeit steht in einem zermürbenden Konflikt mit dem ökonomischen Zwang, Kosten zu sparen und Rendite zu erwirtschaften. Die Forderung nach raschem Wandel kollidiert in psychosozialen Organisationen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Stabilität. Im Umgang mit diesem Dilemma können wir eine *Spaltungsneigung* als Abwehr finden, die vor allem zwischen Leitung und Mitarbeitern, Verwaltung und therapeutischem Bereich agiert wird. Dieser Spaltungsgefahr kann durch eine Haltung begegnet werden, die die unterschiedlichen Einflußgrößen zu balancieren versucht und an den Grundsät-

zen einer „Lernenden Organisation“ (Senge 1990) orientiert ist. Diese reagiert mit der Fähigkeit zur *Selbststeuerung* bzw. zum *Selbstmanagement* auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation auf das oben beschriebene Dilemma. Die Fähigkeit zum „Lernen durch Erfahrung“ (Bion 1962) rückt damit ins Zentrum der Überlebensfähigkeit von psychosozialen Organisationen. Im psychosozialen Bereich ist die Arbeit und damit auch das Lernen vor allem in *Teams* organisiert – der Artikel konzentriert sich daher auf den Umgang von Teams mit Lernen und deren Dynamik zwischen Wandel und Stabilität.

#### Schlüsselwörter

Dynamik in psychosozialen Organisationen · Ökonomische Faktoren · Therapeutische Identität · Selbstmanagement · Lernende Organisation · Veränderung und Stabilität

### Learning in a team. The balance between change and stability in psychosocial organisations

#### Abstract

The recent rapid changes of the economic conditions in the health care system have lead to a sense of crisis especially in mental health care organisations. The goal of high quality health care is in conflict with the economic necessity of cost cutting and profitability. The demand for rapid change processes collides with a special need for stability in mental health care organisations. In treating this dilemma, we can observe a marked inclination for splitting as a defence, which is acted out especially between leadership and work force, as well as between the management and the therapeutic part of the institutions. This danger of splitting can be counteracted with an attitude of integrating and balancing the different needs and by orientating the organisation at the principles of a „learn-

ing organisation“ (Senge 1990). Such an organization can use the capacity of self-management in treating the above mentioned dilemma. In addition, the capacity of „learning from experience“ (Bion 1962) proves as an essential asset in the survival of mental health care organizations. In such organizations, work and learning is primarily organized in the structure of teams – this article will therefore discuss how teams organize learning and how they treat the dynamics of stability and change.

#### Keywords

Dynamics in mental health care organizations · Economic factors · Therapeutic identity · Self management · Learning organization · Stability and change

zu lernen (Bion 1962). Sie verfügen über ein *antizipierendes Denken* und eine hohe Aufmerksamkeit nach außen gegenüber dem *Kontext* ihrer Arbeit. Dieser Kontext bzw. die Rahmenbedingungen der Arbeit konstituieren sich aus den relevanten Umwelten der Organisation, wie z. B. dem Markt mit den Wettbewerbern. Eine solche antizipierende Haltung den Rahmenbedingungen gegenüber fördert rasches Reagieren auf neue Entwicklungen und ermöglicht Neugier, Kreativität und Motivation.

### Der Konflikt zwischen Stabilität und Veränderung

Dieser auf *Veränderung* ausgerichtete ständige Lern- und Adaptationsvorgang steht in einem naturgemäßen *Konflikt* mit den *Beharrungskräften* jedes Systems, sei es das Individuum, die Gruppe, das Team oder die Organisation.

Diese Beharrungskräfte tendieren dazu, Energie nur sparsam zu verbrauchen und an einmal gefundenen Lösungen möglichst festzuhalten. Systemtheoretisch gesehen, ist das durchaus sinnvoll: Systeme sollen sich bei kleinen Schwankungen und Veränderungen der Umwelt nicht sofort grundsätzlich infrage stellen, sondern durch eine gewisse Robustheit kleinere Irritationen auch aussteuern können.

Aus der Fähigkeit, an bewährten Abläufen und Ritualen festhalten zu können, entsteht auch die *Identität* eines Systems, sei es das Individuum, die Gruppe, das Team oder die Organisation. Identität entsteht aus der Erfahrung von *Kontinuität* über Zeit und unterschiedliche Situationen hinweg.

Um eine solche Identität zu erleben, auszudrücken und zu behaupten müssen Geschäftsprozesse, die Verständigung über zentrale Werte und die Organisation des beruflichen Alltags durch Wiederholungen zu *Mustern* werden. Diese wiedererkennbaren Muster konstituieren eine *Erwartungssicherheit*, basale Orientierung und eine sinnvolle Abgrenzung von der Umwelt – „wir als Team“ oder Organisation im Unterschied zur Umwelt!

Gerade in psychosozialen Teams aber kommt es häufig zu einer *Überbewertung der Stabilität* gegenüber der Notwendigkeit und der Fähigkeit sich zu verändern

– sicher auch als Ausdruck der zentralen *Aufgabe* vieler Teams, sich um destabilisierte Menschen oder Systeme zu kümmern, also Stabilität in Systeme wieder einzuführen!

Diese Art der helfenden Arbeit braucht naturgemäß ein hohes Maß an Stabilität und Kontinuität, um den emotionalen Aufruhr und die oft extremen Spannungen, die mit dem Klientensystem ins therapeutische System importiert werden, halten und verarbeiten zu können.

Die zunächst *funktionalen Beharrungskräfte* können dann aber einen *dysfunktionalen* Charakter gewinnen, wenn sie die notwendige Anpassung behindern – wir wissen aus klinischen Erfahrungen, wie verhängnisvoll es sein kann, wenn aus Gründen der Angstabwehr oder der Charakterpathologie auch angesichts von Leiden an einmal gefundenen Lösungen rigide festgehalten werden muss! Es kommt dann zu einer Unfähigkeit, durch Erfahrung zu lernen und die sich verändernde Realität anzuerkennen.

Untersucht man diese allgegenwärtige Dialektik von Bereitschaft und Widerstand zu lernen genauer, so findet man zunächst eine neurobiologisch sinnvolle und vorgegebene *Lust zu lernen*. Kognitiv-emotionales Lernen wird oft von Erregung, Neugier sowie dem befriedigenden Gefühl der Erweiterung des Wissens und der Kompetenzen begleitet.

Demgegenüber meldet sich aber sofort, bei Einzelnen und sozialen Systemen, die *Angst vor dem Lernen*. Sie macht sich als eine Angst vor dem Verlust bisheriger Sicherheiten, vor Überforderung, aber auch vor dem Verlust angestammter Kompetenzen, Nischen und Privilegien bemerkbar. Diese Angst, bedrohlichen Erscheinungen „ins Auge zu sehen“ und die Verführung, „wegzuschauen“, führen in Teams häufig zu einer unzureichenden Verarbeitung der Ängste, die aus der *Natur der Arbeit selbst* entstehen. Diese werden dann durch Rituale und *psychosoziale Abwehrmechanismen* (vgl. Menzies-Lyth 1960; Hirschhorn 1988), z. B. Entemotionalisierung, Diffusion von Verantwortung, aber auch Spaltung und Projektion in Schach gehalten.

In einer psychiatrischen Klinik z. B. geht es bei diesen Ängsten, die nicht primär neurotischer Natur sind, sondern

aufgrund der spezifischen Arbeit ins System importiert werden, um die Angst vor Verrücktheit und Kontrollverlust, in forensischen Einrichtungen häufig um die Angst vor Gewalttätigkeit und Schädigung („wenn man nicht immer aufpasst“), in Krisenberatungsstellen um die Ängste vor Suizid, Überforderung und quälender Ohnmacht.

Wenn wir also über *Bedingungen gelingenden Lernens* und damit *gemeinsamer Entwicklung* und erfolgreicher Arbeit im Team nachdenken, so können wir hier schon erkennen, dass ein Team ein Klima braucht, in dem die Lust zu lernen unterstützt wird sowie die *Ängste* erlebt und überwunden werden können. Ist dies nicht möglich, können die psychosozialen Belastungen zu massiven somatischen und psychosomatischen Erkrankungsrisiken führen (Franz et al. 2005).

### Organisationskultur und Primäraufgabe

Welche anderen *Faktoren der Organisationskultur* sind für diese gemeinsame Entwicklung noch notwendig?

Zunächst ist dies ein Klima des *Wohllollens* und des gegenseitigen *Respekts*, in dem Vertrauen, faire Kritik und Offenheit möglich sind. Eine „Fehlerkultur“ sollte garantieren, dass Fehler gemacht werden können, aber mit der Verpflichtung, offen mit ihnen umzugehen und konsequent daraus zu lernen – etwa im Sinne des KVP, des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Dieser *Offenheit* nach innen sollte eine Offenheit nach außen entsprechen, die z. B. die in der Wettbewerbssituation immer wichtigere *Kundenorientierung* garantiert. Die *Identität* einer Organisation und der an ihr Teilhabenden wird schließlich durch das Bewusstsein des eigenen Wertes, der eigenen Geschichte und der Besonderheit der eigenen Organisation geprägt. Neben der *Veränderungsorientierung* müssen also immer auch die *Tradition* und die spezifischen *Werte* einer Organisation berücksichtigt werden.

*Visionen* und *Leitbilder* sind ein gängiger Versuch, diese explizit zu machen, sie sind aber häufig zu abstrakt, glatt und allgemein – mehr aufgesetzt, als wirklich aus der Besonderheit der jeweiligen Organisation abgeleitet.

Ein ähnliches Schicksal ist derzeit dem *Qualitätsmanagement* beschieden: Ursprünglich war es eine produktive Möglichkeit, von *innen* heraus Prozesse zu beschreiben, zu überprüfen und neu zu konzipieren. Damit können Abläufe funktionaler und reibungsärmer gestaltet werden – dies ist gerade im medizinisch-psychosozialen Bereich oft bitter notwendig. Unter dem aktuellen *äußeren* Druck der Zertifizierung wird Qualitätsmanagement in vielen Fällen jedoch zu einer als lästig empfundenen Als-ob-Veranstaltung, in der der ursprüngliche Impuls zur Organisationsentwicklung zugunsten einer Produktion von nach außen gerichtetem Schein aufgegeben wird!

Neben der Pflege und der Entwicklung der *Organisationskultur* bedarf es einer fortwährenden Aufmerksamkeit von Leitung und Mitarbeitern gegenüber der *Arbeitsaufgabe* – im Tavistock-Verständnis: der *Primäraufgabe* – um eine *gemeinsame Entwicklung* im Team zu ermöglichen.

Die *primäre Aufgabe* (vgl. Lohmer 2004b) einer Organisation und ihrer Subsysteme betrifft ihre zentrale *Aufgabe*, die spezielle Kompetenzen erfordert, die wiederum mit den Zwecken der Organisation verbunden sind. Daraus entstehen die Daseinsberechtigung z. B. eines Teams und sein Überlebenszweck im Austausch mit der Umwelt. Diese *Primäraufgabe* muss fortwährend überdacht und modifiziert werden, um den Charakter eines offenen und entwicklungsfähigen Systems zu bewahren. Die Primäraufgabe ist Anlass für Fragen wie: „Warum sind wir hier? Was sichert das Überleben unseres Teams, aber auch der Gesamtorganisation? In welcher Rangfolge stehen die Aufgaben, mit denen wir zu tun haben?“

Diese Orientierung an der Primäraufgabe kann durch eine mangelnde *Führungskultur* sowie ein fehlendes *Rollenverständnis* ernsthaft gefährdet werden: Je unklarer die unterschiedlichen *Aufgaben*, die *Führungs- und Entscheidungsstruktur* und die dazu notwendigen *Rollen* sind, je mehr eine aus einer *antiinstitutionellen Gruppenstimmung* stammende Haltung des „jeder macht alles“ und „hier entscheiden alle alles“ dominiert, desto eher bekommt das Team den Charakter einer unstrukturierten Gruppe. Aufgrund der *Regression* einer solchen struk-

turarmen Gruppe eskalieren Spannungen und persönliche Konflikte. Es wird dann schwierig, den in allen Arbeitsgruppen präsenten Widerspruch von Konkurrenz und Kooperation, aber auch Gefühle, wie Neid und Bedürftigkeit, nach Zuwendung sowie grenzenlose Anerkennung sozial zu verarbeiten. Strukturell bedingte Konflikte werden dann häufig persönlich und nicht als Ausdruck von *Rollenkonflikten* aufgefasst.

### Das Selbstmanagement in der Rolle

Lawrence (2000) hat das treffende Konzept von „managing oneself in role“ geprägt, um deutlich zu machen, dass jedes Mitglied einer Arbeitsgruppe und eines Teams vor der Notwendigkeit steht, sich selbst innerhalb seiner Rolle zu managen, und dass diese Verantwortung nicht nach außen oder oben abgeben werden kann.

Bei einem Konflikt zwischen einer Krankenschwester und einem Arzt im Kontext einer Station geht es dann z. B. nicht nur um die leidige Frage, wer Blut abnimmt, und ob der Arzt arrogant und die Krankenschwester patzig ist, sondern um vermutlich *ungelöste Rollenkonflikte*, für die der scheinbar persönliche Konflikt der beiden Protagonisten steht. Die Frage, wer Blut abzunehmen hat, wird im Kontext einer psychodynamisch-systemisch orientierten Teamsupervision zunächst als Ausdruck von *Status- und Hierarchiekämpfen* zwischen Berufsgruppen verstanden werden, kann aber sinnvoll nur gelöst werden, wenn gemeinsam auf einer *strukturellen Ebene* überlegt wird, welche Regelung für die Aufgabe der Station *funktional* und damit auch rollengerecht ist – und das kann in einer psychosomatischen Reha-Klinik eine andere Lösung sein als in einer somatischen Akutklinik. Assistenzarzt und Krankenschwester können in einer solchen Bearbeitung „ihres“ Konfliktes dann hilfreiche *Rolledistanz* erlangen, sich selbst als Mitspieler in der notwendigen Inszenierung eines strukturell ungelösten Konfliktes verstehen und damit ihre Affekte besser regulieren und den anderen aus seiner emotionalen und teamdynamischen *Rollenzuschreibung* auch wieder entlassen.

*Selbstmanagement in meiner Rolle* bedeutet damit auch, ein aktives *Grenzmanagement* zu leisten: Wie kläre ich die Aufgaben an der Grenze zwischen ärztlichem und pflegerischen Bereich? Wie stelle ich *Rollensicherheit* durch transparente Aufgabenverteilung her? Wer muss für die Lösung dieses Problems einbezogen werden? Woran erkenne ich, ob meine Lösung funktional ist?

Die Gesichtspunkte von *Primäraufgabe* und *Selbstmanagement in der Rolle* helfen uns also dabei, die Perspektive auf die *Gesamtorganisation* und ihre Weiterentwicklung zu behalten, auch wenn wir nur im Kontext eines einzelnen Teams arbeiten, leiten oder beraten.

*Behinderungen* der gemeinsamen Entwicklung und *Krisen* bestehen daher häufig darin, dass diese Perspektive verloren geht, die Mitglieder eines Teams dieses als unter allen Umständen zu erhaltende „Heimat“ betrachten und die Erhaltung des Teams zur *geheimen Primäraufgabe* wird – anstelle der von der Organisation vorgesehenen und weiterzuentwickelnden Arbeitsaufgabe. Diese könnte nämlich unter Umständen wechselnde Teams angesichts wechselnder Erfordernisse nahe legen, wie es z. B. in Projektteams in der Wirtschaft üblich ist. Dem steht aber das ausgesprochene „Familienbedürfnis“ vieler psychosozialer Teams entgegen – was wiederum auf dem Hintergrund der *arbeitsbezogenen* Bedürfnisse nach Stabilität und Kontinuität und der *biographisch* verständlichen Trennungssensitivität vieler Helfer zu verstehen ist.

Das Überwiegen einer Binnenorientierung in Teams, mit einer hohen Bewertung personeller Kontinuität und der Sicherheit bewährter Abläufe, fördert die Illusion, von den Anforderungen der Umwelt geschützt zu sein. Teams verhalten sich dann so, als wäre der Markt nicht wirklich relevant und die „Mutter Institution“ in der Lage, sie auf jeden Fall zu schützen! Eine solche Haltung erschwert Lernen und gemeinsame Entwicklung im Team, während eine *Außen- und Marktorientierung* Lernen erleichtert, da sie ein Referenzsystem zur Verfügung stellt.

## Teamarbeit: Partizipation und Vermeidung

In ihren historischen *Ursprüngen* stellte Teamarbeit zunächst eine notwendige *Emanzipation* von dysfunktionaler Hierarchie dar, sie nutzte auf neue und partizipative Weise die verschiedenen Meinungen und Perspektiven einer Arbeitsgruppe und setzte den Konsens an die Stelle autoritärer Entscheidungen. Damit gelangen die Einbeziehung und die Aktivierung *aller* Beteiligten eines Systems – ein Meilenstein in der Entwicklung moderner Formen der Arbeitsorganisation!

Diesen unbestreitbaren Vorzügen steht allerdings eine „Schattenseite“ der Teamkultur entgegen. Im Laufe der letzten 20 Jahre entstand in vielen Organisationen, die eine konsensuell ausgerichtete Teamarbeit betonen, immer wieder eine Organisationskultur, in der Anstrengung und Risiko erfolgreich vermieden werden können. Der Schutz vor „unzumutbaren Belastungen“ steht im Vordergrund und eine zuweilen schmerzhaft Realitätskontrolle wird zugunsten gemeinsam geteilter Illusionen abgewehrt.

Die *mangelnde Strukturierung* und relative Chaotik vieler Teams führt so neben sympathischer Offenheit und Spontaneität dazu, dass Mitglieder eines Teams oft so reagieren, als würden sie Probleme zum ersten Mal erörtern, es kein Gedächtnis für bereits gefallene Entscheidungen gebe und Probleme deshalb chronisch ungelöst bleiben müssten – dies ist Ausdruck *psychosozialer Abwehrmechanismen* gegenüber der *Angst vor Verantwortung und Risiko*. Debatten werden dann mehr als Ort persönlicher Begegnung, denn als Arbeitsinstrument zur Herstellung von Klarheit und Entscheidungen gesehen. Das Offenhalten und das Verschieben auf nächste Termine stehen im Zeichen der Angst, sich festzulegen oder festgelegt zu werden.

Neben einer allgemeinen Scheu, Verantwortung zu übernehmen, sich einengen und festlegen zu lassen, tritt hier eine ideologisierte Überzeugung vom hohen Wert der *Individualität*, der *Authentizität* und einer entsprechenden Abneigung, sich als aufgezwungen erlebten Regelungen zu „unterwerfen“.

*Selbstmanagement in der eigenen Rolle* könnte für die einzelnen Mitglieder und ein Team insgesamt bedeuten, diese unterschiedlichen und gleichzeitig einwirkenden *Einflussgrößen auszubalancieren*: Die versorgungspolitischen Herausforderungen von außen mit dem Identitätsgefühl, das aus der Binnenkultur erwächst; die Standardisierung von Abläufen mit der Wertschätzung von individueller und kreativer Gestaltung der Aufgaben; die aktive Wahrnehmung von Risiko und Verantwortung mit einem offenen Umgang mit Mikropolitik, Macht und Autorität.

## Aggression, Macht und Kränkungsangst in Teams

Nun gibt es unter Helfern aber eine eigentümliche Scheu, solche *organisationsdynamischen* Gesichtspunkte der *Balance* unterschiedlicher Einflussgrößen anzuwenden – stattdessen verlassen sich Mitglieder psychosozialer Teams häufig auf das, was sie in ihrem klientenbezogenen Handeln gut beherrschen: Sie zeigen Empathie, reflektieren lange, misstrauen raschem Handeln und möchten gerne hochindividualisiert arbeiten. Es kommt also zu einer *Überdehnung des psychosozialen Standardrepertoires* im Umgang mit Gruppen- und Organisationsproblemen: Die Helfer verhalten sich so, als ob es keinen Unterschied zwischen dem direkten Umgang mit dem Klienten sowie der Zusammenarbeit und Leitung in einer Organisation gebe.

Was in der Helferrolle sinnvoll mit Zurücknahme der eigenen Person, technischer Neutralität etc. bezeichnet werden kann, stellt im nichthelfenden Bereich aber eine Hemmung dar, die lediglich als Zurückhaltung rationalisiert wird. Es ist fast so, als könne man bei langjährig in helfenden Berufen Tätigen einen „Besetzungsmangel“, und zwar sowohl in aggressiver als auch in libidinöser Richtung, beobachten.

Nun ist es sicher nicht von der Hand zu weisen, dass ein überwiegend rezeptiv-reflektierender Bezug zu anderen Menschen die expressiven und vitaleren Formen des Inbeziehungtretens schwächt: Man hat eben keine Übung im „Unterhalten einer Tischrunde“!

Schwer wiegender ist jedoch, dass viele Psychotherapeuten und Helfer von Kindheitsmustern und *Familiendynamiken* geprägt sind, in denen psychisches Überleben voraussetzte, sich selbst als Person zurückzunehmen, um sich optimal auf schwierige, unberechenbare, impulsive oder auch extrem bedürftige elterliche Objekte einzustellen. Dieser Versuch, auf sehr subtile Art die Eltern psychisch zu fördern, zu steuern oder zu versorgen, kann später die Bevorzugung solcher *indirekten* Formen der Kontrolle und Machtausübung fördern und als erfolgreich und Ich-synton erscheinen lassen. Auch die – manchmal weltfremd erscheinende – Suche nach quasi herrschaftsfreien und konfliktarmen Zonen unter Ausblendung des Themas „konstruktiver und destruktiver Gebrauch von Macht“ ist bei Helfern häufig zu beobachten und entspricht dieser früh gelernten *defensiven Strategie* (Lohmer u. Wernz 2005).

Entsprechend haben Helfer in Teams häufig Schwierigkeiten, Aggression konstruktiv zu nutzen, um Entscheidungen zu organisieren – gerade die *Gestaltung von Entscheidungsprozessen* betrifft aber oft den Kernpunkt von Krisen der Zusammenarbeit und Entwicklung in Teams; dies wird z. B. im Rahmen von Supervision und Beratung immer wieder deutlich.

So fällt es vielen Teams z. B. schwer, klar zu unterscheiden, ob eine Debatte der *Konsultation* dient, also der Befragung der Teilnehmer einer Organisation über ihre Meinung oder der tatsächlichen *Entscheidung*. Und wenn entschieden wird, ist es oft überraschend unklar, ob „in diesem Team“ per Konsens, per Mehrheit oder im Konfliktfall durch die Leitung entschieden wird.

Interessanterweise wird häufig in einer *Dichotomie* von *Team versus Leitung* gedacht, so als ob Leitung nicht integraler Bestandteil eines Teams wäre, sei es, indem Einzelne immer wieder in die Rolle von informellen „workgroup leaders“ im Sinne Bions (1961) kommen, also die wichtige Funktion haben, auch ohne offizielle Rolle Initiativen zu ergreifen, neue Ideen zu vermitteln oder hartnäckig auf Missstände hinzuweisen, oder dass sie offizielle Leitungsrollen haben, die von der vorgesetzten Instanz, den Mitarbeitern

und von ihnen selbst autorisiert werden (vgl. Obholzer 2004).

Dieses dichotome Denken wird z. B. in der Vereinbarungsphase von Teamsupervisionen deutlich, wenn diese immer wieder als „ohne Leitung“, und zwar sowohl von Leitung wie von Mitarbeitern, verstanden werden – als könnte es gelingen, Teamprobleme ohne *direkte* Arbeit an der Kooperationsbeziehung von Mitarbeitern und Leitungspersonen zu klären!

*Entscheidungen* werden auch deswegen häufig so gefürchtet, weil sie in vielen Fällen als *Kränkungen* erlebt werden, als kränkende Zurückweisung, z. B. nicht Recht zu bekommen, sich nicht durchzusetzen, mit seinen Wünsche abgelehnt zu werden.

Aber auch etwas *Neues* lernen zu müssen (z. B. ein Qualitätsmanagement, ein Therapiemanual oder ein Kommunikationssystem übers Intranet), wird häufig als kränkend, als ein „ich bin nicht in Ordnung, so wie ich bin; vielleicht bin ich nicht gut genug, um hier zu sein!“, erlebt. Dabei wird nicht realisiert, dass Lernen notgedrungen immer *auch* eine narzisstische Kränkung darstellt, da man mit dem „noch nicht können“, der Angst vor dem Versagen sowie dem eigenen Ich-Ideal und dem Ich-Ideal der Gruppe konfrontiert wird!

Als *unausgesprochene Norm* in vielen psychosozialen Teams gilt aber häufig: „Kränkungen dürfen nicht sein! Ich habe ein Recht auf Kränkungsschutz!“. Dahinter steht der Wunsch nach und die Illusion von einem quasi paradisischen, kränkungsfreien Zusammenleben.

Die Tendenz, mit *Entscheidungen* verbundene Kränkungen und damit Entscheidungen selbst zu *vermeiden*, können wir als ein in vielen psychosozialen Teams präses *narzisstisches Thema* mit einer entsprechenden erhöhten Bedürftigkeit nach Kränkungsschutz verstehen.

Die Leitung oder oft auch der Supervisor sollen dann im Rahmen einer Vaterübertragung dafür sorgen, dass Kränkungen nicht vorkommen oder zumindest scharf sanktioniert werden. Die eigene *Selbstbehauptung* wird dabei im Rahmen einer Abhängigkeitsdynamik an den „Vater“ delegiert und damit das eigene konstruktiv-aggressive Verhaltensrepertoire geschwächt. Diese Neigung, Abhän-

gigkeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten, unterscheidet psychosoziale Teams deutlich von Teams innerhalb des Profitbereiches, in dem konstruktive Aggression mehr gefördert und Kränkung eher relativiert wird.

Für die *gemeinsame Entwicklung* in Teams wäre es also wichtig zu lernen, Kränkungen als unvermeidbaren Bestandteil der Zusammenarbeit zu akzeptieren. Wird dieses *Realitätsprinzip* nicht anerkannt, sondern einigt sich das Team ausgesprochen oder unausgesprochen darauf, dass Kränkungen „böse“ sind, so wird der scheinbar Kränkende, in vielen Fällen also der Konfliktwillige, als Störender zum „Täter“. Der Gekränkte kann dann das „Opferrecht“ in Anspruch nehmen und mit der entsprechenden Opferidentifizierung auch die Lizenz zur aggressiven Gegenwehr erwerben – in seinem Kampf mit dem „Täter“ weiß er die Gruppenstimmung und -norm allemal hinter sich!

Der *Vorwurf der Kränkung* bzw. des mangelnden Respekts wird häufig auch in rationalisierender Weise eingesetzt um, geschmeidig den psychologischen Diskurs der Helferkultur nutzend, eigene *Interessen* zu kaschieren: z. B. die Unlust, weitere Aufgaben zu übernehmen oder den Widerstand, eigene Freiheitsgrade aufzugeben!

Natürlich muss diese aus der Natur der helfenden Arbeit und der Gruppendynamik entstehende narzisstische Kränkung von respektlos-entwertendem und verletzendem Verhalten unterschieden werden.

*Entscheidungsprozesse* beleuchten also in besonderer Weise die Funktionalität oder Dysfunktionalität der Zusammenarbeit und der Lernfähigkeit innerhalb von Teams. Sie erfordern die Offenlegung von Interessen und Positionen, und in vielen Fällen den Einsatz von institutionell legitimierter *Macht*. Diese wird in der Regel durch die Leitung repräsentiert und hat die Funktion, Entscheidungen auch gegen Widerstand durchsetzen zu können. Insofern kann „Macht“ nicht – wie dies häufig geschieht – als „Entgleisung der Zusammenarbeit“ und dysfunktionale Beziehung zwischen den Beteiligten einer Organisation gesehen werden, sondern als eine funktionale Beziehung, die

in Organisationen Blockaden überbrückt, die durch „Rationalitätsslücken“ auftreten (vgl. Kühl u. Schnelle 2001).

Solche „Rationalitätsslücken“ gibt es dann, wenn verschiedene Logiken und Interessen von Subgruppen oder einzelnen Personen quasi gleichberechtigt einander gegenüber stehen. Institutionell legitimierte Macht muss in Entscheidungsprozessen dann den Ausschlag geben, wenn eine übergeordnete Perspektive außerhalb dieser Partialinteressen notwendig ist. So können konfligierende Wünsche nach Urlaub, die Entscheidung über therapeutische Konzepte mit unterschiedlicher theoretischer Orientierung oder die Beauftragung von Projektgruppen häufig nicht konsensuell im Team gleichrangiger Mitarbeiter entschieden werden, sondern brauchen die Autorität und Macht von Leitung!

### Die Dynamik von Team und Leitung: Spaltung und Containment

In der *Beziehung von Team und Gesamtorganisation* spielt daher das weiter oben schon erwähnte *Verhältnis von Team und Leitung* eine besondere Rolle. In ihrer Zusammenarbeit soll eine realitätsgerechte Gestaltung der gemeinsamen Aufgaben und der Grenzen zwischen Binnenwelt und Außenwelt stattfinden.

Der schmerzhaften Auseinandersetzung mit den Anforderungen der äußeren Realität wird aber – im Sinne einer *psychosozialen Abwehr* – häufig dadurch gemeinsam ausgewichen, dass sich Leitung und Mitarbeiter gegenseitig als *Feinde* erleben (Lohmer 2005). Anstatt – gemeinsam mit der Führung – den Blick auf die Entwicklungsnotwendigkeiten der Institution angesichts der Forderungen und der Möglichkeiten der Umgebung (z. B. der relevanten Märkte) zu richten und dabei zwangsläufig immer wieder auch unangenehme Gefühle von Hilf- und Hoffnungslosigkeit zu erleben, kommt es auch unter den Bedingungen einer aufgeschlossenen und partizipationsbereiten Führung bei den *Mitarbeitern* auf der Gruppenebene häufig zu einem Hervortreten einer *Kampf-Flucht-Grundannahme* (Bion 1961).

Diese Verkenning der Realität und der Verengung des kollektiven Blicks auf

Gruppenebene erlaubt die *Ausblendung der äußeren Realität* zugunsten einer Konzentration auf die Vorgänge *innerhalb* der Organisation. Anstelle der externen Herausforderungen wird jetzt die Führung als „der Feind“ erlebt, der die Mitarbeiter mit mehr Sicherheit und Schutz versorgen könnte, aber anscheinend zu selbstbezogen oder machtbessenen ist, dieses zu tun.

Dieses *Feindbild Führung* belässt der Gruppe der Mitarbeiter zumindest die *Illusion von Kontrolle*, da in einem fortgesetzten Kampf und Gerangel mit der Führung ja mehr Kontakt mit einem konkreten „Feind“ möglich ist, als es in der Auseinandersetzung mit den externen Herausforderungen der Fall wäre. Die Kosten dieser kollektiven Abwehrmaßnahme sind natürlich beträchtlich: Vertrauen auf und Loyalität zur Führung gehen verloren, an die Stelle tritt Misstrauen bis hin zu paranoiden Erwartungen.

Aber auch die *Führung* mobilisiert in vielen Fällen in angespannten Krisensituationen eine komplementäre psychosoziale Abwehr. Diese drückt sich häufig darin aus, dass *eigene* passive, hoffnungslose, ängstliche und kritische Anteile abgespalten und in die Gruppe der Mitarbeiter projiziert werden. Dies erlaubt der Führung, sich selbst aufgabenorientiert, hoffnungsvoll und vertrauensvoll gegenüber ihren Vorgesetzten bzw. Trägergesellschaften und Firmeninhabern zu fühlen – das Vertrauen in die kritischen und partizipativen Fähigkeiten der Mitarbeiter als Ressource geht dabei allerdings verloren.

Der Kampf gegen die „respektlose Leitung“ bzw. die „uneinsichtigen Mitarbeiter“ nährt die Illusion von Kontrolle, da man sich mit einem greifbaren Gegner auseinander setzen kann, statt vielleicht Gefühle von Ohnmacht gegenüber den Kräften des Marktes erleben zu müssen.

In der erwähnten Spaltung kommt es häufig zu einer Überanpassung der *Leitung* an die Anforderungen der äußeren Realitätserfordernisse, während sich das *Team* in der Innensicht einzuigeln neigt und sich als Hüter der eigentlichen Werte der Institution versteht. Teams und Leitung müssen aber lernen, auch in wirtschaftlichen Dimensionen zu denken, ohne dabei das Gefühl für die eigene Identität und den eigenen Wert zu verlieren.

Wie kann es nun Leitung und Mitarbeitern gelingen, *miteinander* zu lernen und Teamarbeit als einen Entwicklungsprozess zu gestalten?

Zunächst sicher durch eine Bewusstheit und wache Aufmerksamkeit gegenüber den Phänomenen, wie sie bisher beschrieben wurden. Daraus kann sich dann eine spezifische *integrierende organisationsdynamische Haltung* entwickeln, die ein *Containment* (vgl. Lohmer 2004b, 2005), eine reflektierende Bearbeitung dieser oft unbewussten, aber gruppodynamisch hochwirksamen Prozesse und einen offenen Diskurs darüber erlaubt. Hierfür kann eine begleitende *Supervision* eine wertvolle Hilfe darstellen. Insbesondere die *Kombination von Team- und Leitungsteamsupervision* bei einem Supervisor kann dabei helfen, die oben beschriebene Spaltungsdynamik rechtzeitig zu erkennen und immer wieder aufzulösen.

### Fazit für die Praxis

**Gelingt es einer Organisation, die unterschiedlichen Anforderungen und vielfältigen Möglichkeiten ihrer Bewältigung zu balancieren und sie in Verbindung zu der gemeinsam geteilten Vision zu setzen, eine Einschätzung für die finanziellen Notwendigkeiten, aber auch für das, was einen in der eigenen Tradition ausmacht, zu entwickeln, den Kunden im Auge zu behalten und die eigenen Mitarbeiter zu fördern, so haben wir das, was in den letzten Jahren modisch als eine „lernende Organisation“ beschrieben wurde. Die Organisation ist dann ein Organismus, der mit einer hohen Fähigkeit zur Selbststeuerung – oder eben dem Selbstmanagement in Rollen – auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen auf Umwelтанforderungen reagieren kann. In einer solchen Organisation ist es dann möglich, fruchtbar miteinander zu lernen und Teamarbeit als einen Entwicklungsprozess zu verstehen.**

### Korrespondierender Autor

**Dr. phil. Dipl.-Psych. Mathias Lohmer**  
Feilitzschstr. 36, 80802 München  
lohmer@t-online.de

**Danksagung.** Für die fruchtbaren und anregenden Diskussionen, die Grundlage für diesen Artikel waren, danke ich Thomas Giernalczyk, Ross A. Lazar, Mauritius Lohmer, Jochen von Wahlert und Corinna Wernz.

**Interessenkonflikt.** Es besteht kein Interessenkonflikt. Der korrespondierende Autor versichert, dass keine Verbindungen mit einer Firma, deren Produkt in dem Artikel genannt ist, oder einer Firma, die ein Konkurrenzprodukt vertreibt, bestehen. Die Präsentation des Themas ist unabhängig und die Darstellung der Inhalte produktneutral.

### Literatur

- Bion WR (1961) Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Klett-Cotta, Stuttgart (1990)
- Bion WR (1962) Lernen durch Erfahrung. Suhrkamp, Frankfurt a.M. (1990)
- Franz M, Ballo H, Heckrath C et al. (2005) Tinnitus als soziale Infektion? Tinnitus als Indikator eines de-kompensierten Gruppenprozesses innerhalb einer Organisation. *Psychotherapeut* 50:318–327
- Forster J (1981) Teamarbeit – Sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform. In: Grundwald W, Lilge W (Hrsg) Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Haupt, Bern
- Hirschhorn L (1988) The workplace within: psychodynamics of organisational life. MIT, Cambridge
- Kühl S, Schnelle W (2001) Macht gehört zur Organisation wie Luft zum Leben. *Hernsteiner* 2:16–21
- Lawrence WG (2000) The management of oneself in role. In: Lawrence WG (ed) *Tongued with fire. Groups in experience*. Karnac, London, pp 31–50
- Lohmer M (2004a) Einführung. In: Lohmer M (Hrsg) *Psychodynamische Organisationsentwicklung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, 2. Aufl. Klett-Cotta, Stuttgart, S 7–16
- Lohmer M (2004b) Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In: Lohmer M (Hrsg) *Psychodynamische Organisationsentwicklung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, 2. Aufl. Klett-Cotta, Stuttgart, S 18–39
- Lohmer M (2005) Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen. *Gruppenpsychother Gruppensystem* 41:335–356
- Lohmer M, Wernz C (2005) Psychotherapeuten und Macht. In: Kernberg OF, Dulz B, Eckert J (Hrsg) *Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf*. Schattauer, Stuttgart, S 291–302
- Menzies-Lyth I (1960) Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – Ein Fallbericht. *Gruppensystem* 5:183–216
- Obholzer A (2004) Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In: Lohmer M (Hrsg) *Psychodynamische Organisationsentwicklung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, 2. Aufl. Klett-Cotta, Stuttgart, S 79–97
- Senge PM (1990) *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. Doubleday, New York