

# 1. Das Unbewußte im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung<sup>1</sup>

*Mathias Lohmer*

Der Begriff *Psychodynamik* kommt aus der Theorie der Psychoanalyse. Diese hat von Beginn an neben der Beschreibung der Dynamik im Individuum auch einen kulturkritischen Ansatz vertreten, der das Verhalten in Gruppen, Institutionen und Gesellschaften beleuchten soll (vgl. Freud, 1921). Im *ursprünglichen* Sinne bezeichnet „Psychodynamik“ die Beziehungen zwischen den verschiedenen inneren Instanzen und Strebungen einer Person. *Ein Teil* dieser Abläufe bleibt der Person selbst unbewußt – dadurch erhöht sich die Wirksamkeit dieser Abläufe –, da sie sich der Kontrolle des bewußten Erlebens entziehen. Diese unbewußten Vorgänge lassen sich nicht nur bei einzelnen Personen, sondern genauso bei Gruppen und Organisationen ausmachen.

Am Beispiel aktueller Probleme aus dem Unternehmensalltag sollen im weiteren Verlauf der Arbeit spezielle Erscheinungsformen des Unbewußten und Möglichkeiten eines produktiven Umgangs mit ihnen entwickelt werden.

## ***1.1 Der Einzelne, das Unbewußte und die Organisation***

Nehmen wir ein alltägliches Beispiel: Herr K., ein erfahrener Topmanager Anfang 50, Leiter eines wichtigen Bereichs, genießt im Unternehmen hohe fachliche Anerkennung, trägt entscheidend zur positiven Bilanz des Unternehmens bei und hat durch seine Ideen und Offenheit für Neues wichtige Impulse für die Entwicklung des Unternehmens gegeben. Seiner Führungskraft fällt allerdings ein merkwürdiger Sachverhalt auf:

Die Abteilung von Herrn K. bringt keine qualifizierten Nachwuchsmanager hervor, die in der Lage wären, wichtige Aufgaben eigenständig zu übernehmen und eines Tages Herrn K. auch abzulösen. Sobald ein solcher Mitarbeiter eigenes Profil zu gewinnen beginnt, kommt es zu massiven Konflikten, die zum Ausscheiden des Mitarbeiters führen. Herr K. selbst ist höchst enttäuscht über diese Mitarbeiter, die die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen, und sieht sich immer wieder veranlaßt, „das Ruder selbst in die Hand zu nehmen“ und Aufgaben, die er bereits delegiert hatte, erneut selber zu übernehmen.

---

<sup>1</sup> Überarbeitete und erweiterte Fassung einer Arbeit, die unter dem Titel „Das Unbewußte im Unternehmen – Zur Praxis psychodynamischer Organisationsberatung“ zuerst publiziert wurde in: Organisationsberatung 3/1997

Eine organisationspsychologische Analyse, die nur mangelnde Führungskompetenzen wie Delegations- und Kooperationsfähigkeit thematisiert, würde allerdings zu kurz greifen. Denn es kommt augenscheinlich eine *unbewußte Problematik* zum Tragen, die wir *Laioskomplex* nennen (vgl. Dittrich und Lohmer 2000; Kets de Vries, 1996a). Laios ist in der griechischen Mythologie der leibliche Vater von Ödipus, dem das Orakel voraussagt, daß er von seinem eigenen Sohn ermordet werden wird und der deshalb seinen neugeborenen Sohn Ödipus im Gebirge aussetzt.

Bei Herrn K. besteht die Laiosproblematik in der Schwierigkeit, den Nachwuchs fördern zu können, von der eigenen Macht etwas abzugeben, sich entbehrlich zu machen und es zu ertragen, daß der Nachwuchs mit der Zeit kräftiger, potenter, ideenreicher, lebensvoller und er selber dadurch mit seiner Endlichkeit und letztlich dem Tod konfrontiert wird. Bleibt dieser Konflikt, den jeder Mensch durch die Konfrontation mit der nachfolgenden Generation zu bewältigen hat, unbewußt, kann es zu destruktiven Folgen kommen – in unserem Beispiel führt der unbewußte Charakter des Konflikts dazu, daß er nicht bearbeitet werden kann und sich statt dessen immer neue, hoffnungsvolle Nachwuchskräfte im Schatten von Herrn K. verschleifen.

Was aber heißt, der Konflikt bleibt unbewußt? Herr K. verspürt nach anfänglicher Sympathie für seine „Kronprinzen“, ja auch Stolz über deren Leistungen, von einem gewissen Zeitpunkt an ein diffuses Mißbehagen. Er reagiert zunehmend gereizter auf eigenständige, mit ihm nicht abgesprochene Aktivitäten seiner „Söhne“ oder „Töchter“, fühlt sich übergangen, nicht ausreichend respektiert und sieht sich veranlaßt, seine Führungskompetenz immer häufiger zu demonstrieren. Es kann zu kränkenden Szenen in Gesprächen kommen, in denen Herr K. seine jungen Mitarbeiter öffentlich zurechtweist.

*Bewußt* registriert Herr K. nur aufkeimenden Ärger und Unzufriedenheit über den Mitarbeiter. *Unbewußt* bleibt für ihn seine *Übertragung* eigener unbewältigter, zu meist kindlicher Konflikt- und Rollenmuster auf seine Mitmenschen. Damit erkennt er auch nicht die Bedrohung, welche die Eigenständigkeit des Mitarbeiters für sein eigenes Selbstwertgefühl ausmacht, den Neid auf dessen Jugend und seinen Ideenreichtum und das Ausmaß an zerstörerischer Aggression, das er gegen ihn hegt. Unbewußt bleibt auch der *innere Konflikt* zwischen dem aggressiven Impuls, den jungen Mitarbeiter herauszudrängen, und der Befürchtung, vor seinem eigenen Selbstbild und Gewissen – dem *Überich* – mit solchen Gefühlen schlecht bestehen zu können. Die eigene Bedrohtheit und der eigene destruktive Impuls werden nicht deutlich genug wahrgenommen, sondern durch psychische Schutzmaßnahmen, sog. *Abwehrmechanismen*, verformt und getarnt. Herr K. *rationalisiert* seinen Ärger: Er erlebt ihn als gerechtfertigt angesichts des „eigenwilligen und aufmüpfigen Verhaltens“ des jungen Kollegen. Er kann so mit der moralischen Berechtigung der sachlich begründeten Kritik argumentieren. Gleichzeitig kann er seinen Ärger *ausleben* und den Kollegen ab-

strafen. Er täuscht sich also selber über die Quelle seiner Beunruhigung, die er fälschlich im „Außen“ situiert.

Der psychische *Gewinn* ist klar: Herr K. bleibt eine schmerzhaft Auseinandersetzung über sein eigenes Älterwerden, über eigene, vielleicht abgelehnte Gefühle wie Feindseligkeit und Neid erspart. Er kann innerlich ruhiger weiterleben. Aber auch der psychische *Verlust* ist deutlich: Herr K. hat einen „blinden Fleck“ in der Selbstwahrnehmung. Er muß einen eigenen wichtigen Anteil verleugnen, der ja auch einer lebensphasengerechten Auseinandersetzung entspräche. Er „verarmt“ um diesen inneren Anteil, wird gewissermaßen persönlich „flacher“ und eindimensionaler. Sein emotionales Leben ist beschnitten, und er entwickelt psychosomatische Beschwerden, da wichtige Gefühle und Wahrnehmungen nicht verarbeitet werden.

Aber auch auf der zwischenmenschlichen Ebene gibt es Verluste: Bei seinem Konflikt mit immer neuen Mitarbeitern besteht ein *Wiederholungszwang*. Dieser behindert die Entwicklung des notwendigen Nachwuchses und schadet auf diese Weise den Mitarbeitern und dem Unternehmen. Es ist dies eine Krise, die viele Führungskräfte meistern müssen, die als „Gewinner“ von ihrer Macht wieder Abschied nehmen und diesen Einbruch im Selbstgefühl bewältigen müssen. Gerade Manager, die ihr Selbstgefühl fast ausschließlich aus dem beruflichen Bereich beziehen, sind für diese Krisen besonders empfänglich. Auch die spannungsreiche Frage der Regelung der *Nachfolge* in Familienunternehmen ist häufig von dieser Dynamik geprägt.

### *Psychodynamisch orientiertes Coaching*

Welche Funktion hat hier eine *psychodynamisch orientierte Organisationsberatung*? Die Führungskraft des Managers, auf diese Dynamik aufmerksam geworden, kann in einem vertrauensvollen Gespräch Herrn K. auf den sich wiederholenden Ablauf in seiner Abteilung hinweisen. Er kann ihn dafür gewinnen, sich in der Arbeit mit einem geeigneten Berater mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Er sollte ihm ermöglichen, in einer Auseinandersetzung mit dieser Problematik kein Zeichen von „Schwäche“, sondern von innerer Reife zu sehen. Ein *psychodynamisch orientierter Berater* kann dann als „Coach“ oder Rollenberater in einer Reihe von Gesprächen mit Herrn K. behutsam den zunächst unbewußten Konflikt aufklären. Er wird Verständnis zeigen für das Gefühl der subjektiven Bedrohtheit und es durch seine akzeptierende Haltung Herrn K. erleichtern, auch nicht eingestandene Gefühle bis hin zu Haß und Neid anzuerkennen. Damit wäre schon ein entscheidender Schritt getan: Die Anerkennung von Gefühlen und Anteilen der Person, die unbewußt, d. h. „verdrängt“ wurden, ermöglicht das, was wir *Integration* nennen: Die „Raubtiergefühle“ können nun gleichsam „gezähmt“ zugelassen werden. Herr K. kann künftig erkennen, wenn ein bestimmter Mitarbeiter in ihm die typischen

„Laiosgefühle“ weckt, kann einen inneren Dialog führen, sich *zurücknehmen* und dadurch freier werden für eine sachliche Beurteilung des Geschehens. Er kann einen inneren Entwicklungsschritt machen, sich mit den so wichtigen Themen wie Machtverzicht, Alter und Endlichkeit auseinandersetzen und damit auch an Reife gewinnen. Dadurch verbessert sich wiederum Team- und Führungskultur im Unternehmen.

Dieses Beispiel zeigt die klassische Bedeutung des Begriffs *Psychodynamik*. Das unbewußt bleibende Problem wird auf der Ebene der Einzelperson beschrieben und angegangen. Wie das Beispiel zeigt, können damit – systemisch gesehen – aber auch die Regeln eines ganzen Systems oder Subsystems verändert werden.

### 1.2 Die *Psychodynamik von Organisationen*

Wenn wir nun aber von der *Psychodynamik von Organisationen* sprechen, beschäftigen wir uns mit der inneren Dynamik von Teams, Gruppen, Subsystemen und gesamten Organisationen – ja auch dem Zusammenwirken *verschiedener Organisationen* (z. B. Schein 1992). Ähnlich wie bei Herrn K. können wir auch das „Innenleben“ einer *Organisation* betrachten und uns dafür interessieren, an welchen Stellen es zu Reibungsverlusten kommt, die etwas mit dem „Unbewußten“ der Organisation zu tun haben. Welche Themen, Vorgänge, historische Ereignisse und geheime Regeln (z. B. Scott-Morgan 1994) sind so konfliktvoll, daß das Gespräch über sie tabuisiert ist und sie nicht ins Alltagsbewußtsein der Handelnden dringen dürfen? Auch hier gilt wie bei Herrn K.: Je weniger bewußt diese unbewältigten Themen sind, desto massiver ist auch ihr Einfluß auf das alltägliche Handeln.

Mit dieser Frage überschreiten wir die Grenze dessen, was organisationspsychologische Ansätze leisten können, die sich auf *bewußte Prozesse* konzentrieren. Die Analyse von Aufgaben und Rollen, von Geschäftsabläufen und Führungsverhalten kann das Leben in einer Organisation zu einem Teil beschreiben. Diese Beschreibung ist wichtig und manchmal auch ausreichend. In vielen Fällen gibt es aber *irrationale Prozesse*, die einen erweiterten Blick auf das *Unbewußte der Organisation* notwendig machen (vgl. auch Kets de Vries 1991; Hirschhorn und Barnett 1993; Obholzer und Roberts 1994; Buchinger 1996; Eckes-Lapp und Körner 1998).

Ein Hinweis auf das Vorherrschen einer solchen unbewußten Dynamik – ähnlich den „Fehlleistungen“ bei Einzelnen – sind *Fehler*, die von den Beteiligten der Organisation gemacht, aber nicht wahrgenommen werden.

Wie kommt es nun zu verhängnisvollen Fehlern? Was ist z. B. das Gemeinsame am Skandal um den Baulöwen Schneider und am Brand im Düsseldorfer Flughafen?

Anhand dieser Beispiele sollen nun einige *zentrale Konzepte* psychodynamischer Organisationsanalyse und -beratung entwickelt werden.

Das *gemeinsame Element* dieser Beispiele liegt zunächst im *Zusammenbruch der institutionellen Steuerungs- und Kontrollfunktionen*.

### *Die Herausforderung, das Risiko zu managen*

Wie kann es zu einem solchen Zusammenbruch kommen? Nach einer Grundannahme des *Tavistock-Ansatzes* (vgl. Einführung, Lazar, Kap. 2), insbesondere ausformuliert von Hirschhorn (z. B. 1988, 1993, 1997), ist es die basale Herausforderung für jedes Unternehmen, das *Risiko zu managen* – auch auf einer *psychologischen Ebene*. Da ist zunächst das *allgemeine Risiko*, das in jeder unternehmerischen *Entscheidung* liegt (Beispiel: Gehe ich mit einem neuen Produkt an den Markt oder nicht?); ein Spezialfall hiervon ist das *primäre Risiko* (Hirschhorn, Kap. 4), dem der Unternehmer sich stellen muß, wenn er strategische Grundentscheidungen trifft und damit seinen primären Unternehmenszweck, seine „Primäraufgabe“ festlegt. Das *spezifische Risiko* schließlich liegt in der *Natur* des jeweiligen Unternehmens – bei einer Bank z. B. das Risiko, Kredite zu verlieren, bei einem Verkehrsunternehmen die Gefahr von Betriebsunfällen. Die *Reife* eines Unternehmens zeigt sich unter anderem auch darin, wie bewußt und sorgsam man mit diesem Risiko umgehen kann. Das Gewährwerden des allgemein unternehmerischen und des jeweils spezifischen Risikos verursacht den Mitgliedern einer Organisation Unbehagen und Ängste. Ähnlich wie Herr K. hat aber jedes Individuum und natürlich jede Organisation, die aus Individuen zusammengesetzt ist, die Tendenz, unangenehme Gefühle, z. B. Ängste und innere Spannungen, die „psychische Arbeit“ notwendig machen, möglichst nicht wahrzunehmen, sondern sich davon zu entlasten und zu raschen, vielleicht auch falschen Beruhigungsmaßnahmen zu greifen. Diese können – wie bei Personen – als „blinder Fleck“ in der Organisation wirken. Im Extremfall wird versucht, ein *Risiko ganz zu vermeiden*, z. B. nur völlig sichere Kredite zu geben, den Entscheidungsfreiraum beim Wertpapierhandel massiv einzuengen, den Flugbetrieb durch extreme Kontrollen zu lähmen. Dies zeigt, daß eine konsequente *Vermeidung* des Risikos jedes Geschäft zum Erliegen bringt und schließlich zum Untergang des Unternehmens führen muß. Dies entspricht einer gleichsam natürlichen Tendenz von Organisationen zum Stillstand, letztlich zur *Entropie*, also zu einem spannungsarmen, homöostatischen Zustand (vgl. Lohmer und Wernz, Kap. 10). Speziell große, zentral geführte Unternehmen und öffentliche Verwaltungen sind von dieser Gefahr der Risikovermeidung durch eine „Absicherungskultur“ bedroht. Daher bedarf es immer eines lebendigen Kontakts mit den Herausforderungen umgebender Systeme (z. B. Kunden) und ständiger Entwicklungsimpulse durch visionäre „leader“, damit das *Risiko* offensiv angenommen werden kann und sich die Organisation weiterentwickelt und nicht stagniert oder stirbt.

Am anderen Pol liegt die *Leugnung des Risikos*: Die Bedrohung wird schlechthin

nicht wahrgenommen, man beruhigt sich leichtfertig. Es kommt zu einer *illusionären Verknennung*, zu einem Verlust des Realitätskontakts, der oft einhergeht mit einer *Allmachtsphantasie*, z. B.: „Wir sind so gut, daß uns nichts passieren kann“ – eine Annahme, die z. B. IBM beinahe zum Verhängnis geworden wäre. Speziell auch „Entrepreneurs“, die mit hohem Risiko und oft geringem Kapital innovative Unternehmen leiten, sind hier gefährdet (vgl. auch Kets de Vries 1996b).

Der *Fall Schneider* zeigt die Ausblendung von Risikogefühl bei einem „Entrepreneur“ und darüberhinaus, wie andere Personen in die grandiose Welt eines Einzelnen einbezogen werden können: Das imponierende Auftreten, die Inszenierung des „grandiosen Selbst“ (Kohut 1971) durch Herrn Schneider, konnte nicht nur ihn selbst und seine nächste Umgebung über die Brüchigkeit seiner Existenz und den hochstaplerischen Charakter seiner Geschäftsvorhaben hinwegtäuschen. Es wurden auch wichtige Manager der Deutschen Bank und anderer Bankhäuser in diese grandiose Inszenierung einbezogen: Sie hatten Teil an einem gemeinsamen Hochgefühl, das zu einer Verleugnung des Risikos und zum Mechanismus des *Wegschauens* (vgl. Steiner 1985) führte. Damit wurden wichtige Alarmsignale übergangen, die bei kritischer Betrachtung wahrnehmbar gewesen wären. Grundlegende Parameter, etwa die Frage, ob die angegebene Quadratmeterzahl der Schneiderprojekte überhaupt der Realität entsprach, wurden nicht mehr überprüft. Neben der kriminellen Gerissenheit von Schneider und seinen Verbündeten war es unbewußt für die anderen Beteiligten wohl das Gefühl, an dieser grandiosen Welt teilhaben zu können, Teil einer ständigen Expansion zu sein, das schließlich zum Mechanismus „Augen zu und durch“ führte, als die Signale des Zusammenbruchs eigentlich nicht mehr zu übersehen waren.

Dazu kommt die *Verlagerung von Verantwortung nach oben* in der Verantwortungshierarchie, wo die Risiken aber nicht mehr so unmittelbar und konkret empfunden werden wie auf der unteren, direkt mit Einschätzung und Entscheidung befaßten Ebene. Es kommt also zu einer „emotionalen Verdünnung“, die ein Ausweichen vor einer realistischen Wahrnehmung und Bewertung des Risikos erleichtert.

Diese Ausdehnung zunächst individueller Abwehrstrategien auf andere Personen nennen wir *interpersonelle oder psychosoziale Abwehr* (z. B. Jaques 1955; Menzies 1960; Hirschhorn 1988; Mentzos 1994), sie ist Teil des, von außen gesehenen, oft *irrational* anmutenden Verhaltens in Gruppen.

Eine andere Variante der Verleugnung von Risiko und damit des Verlusts von Wachsamkeit kann anhand des *Brandes im Flughafen in Düsseldorf* im Sommer 1996 beobachtet werden: Ständig ein Leben mit hoher Gefährdung führen zu müssen, hat bei den Beteiligten oft eine generelle Verleugnung der Gefahr zur Folge, um die Arbeit an einem solchen Ort – ähnlich wie in Ölraffinerien oder Atomkraftwerken – angstfreier ertragen zu können. Der Preis für diese Beruhigung ist aber der Verlust der dringend notwendigen Wachsamkeit. Interessant in diesem Zusammenhang sind die Be-

merkungen des Air France-Bodenpersonals, das von einem „Witz“ sprach, als der erste Rauch zu bemerken war, oder davon, daß wohl jemand eine „Rauchbombe“ geworfen habe. Auch der Sicherheitsdienst bagatellierte den Brand im Blumenladen zunächst mit dem Hinweis, daß „da wohl etwas durchgebrannt“ sei. An die Stelle situationsangemessener Alarmiertheit trat die verhängnisvolle Beruhigung, daß es schon nicht so schlimm sein könne.

### *Die Wirkung psychosozialer Abwehrmechanismen*

Der Umgang mit ständig präsentem Risiko fordert also eine enorme *psychische Leistung* vom Einzelnen wie von einer Organisation. Es geht darum, eine *innere Spannung* (z. B. ein Risiko eingehen und gleichzeitig die Sicherheit beachten) aufrechtzuerhalten und den dadurch entstehenden *Konfliktdruck* auszuhalten – dies ist ein beständiger *Stressfaktor*. So wie die Einzelperson einen zu hohen Konfliktdruck durch Abwehr mildert, lassen auch Institutionen in Belastungssituationen die oben beschriebenen *psychosozialen Abwehrmechanismen* erkennen.

Weitere Abwehrmechanismen sind z. B. die *omnipotente Verleugnung*. Sie führt dazu, daß kollektiv die problematischen Aspekte des Risikos nicht mehr wahrgenommen werden, an die Stelle kritischer Überprüfung treten grandiose Ideen, die den Kontakt zur Realität beeinträchtigen und zu einer falschen Beruhigung führen.

Die Beschäftigung mit dem allgemeinen und dem speziellen Risiko wird oft auch unbewußt an einzelne Personen oder Subsysteme abgegeben, die nur unzureichend mit Autorität und Kompetenz für ihre spezielle Rolle ausgestattet werden. So haben z. B. „Sicherheitsbeauftragte“ oft den geringsten Status innerhalb einer Organisation und werden eher als „lästig“ und den Organisationsablauf „behindernd“ erlebt. Jeder einzelne Beteiligte der Organisation kann so das Gefühl der Beunruhigung und Besorgnis durch sein „Wegschauen“ vermeiden. Der eigene für Beunruhigung empfängliche und damit unbequeme, aber eben auch wachsame Teil der Person wird unbewußt *abgespalten* und interpersonell an andere *abgegeben*. Diese Anderen können dann – wie z. B. ein Sicherheitsbeauftragter oder Controller – bekämpft, lächerlich gemacht oder auch gefürchtet, auf jeden Fall aber „außen vor“ gehalten werden. Dies nennt man in psychoanalytischer Terminologie *Abspaltung* und *Projektion*.

### *Die Integrationsleistung von Organisationen*

Welche *Organisationsleistungen* sind nun notwendig, um der gefährlichen Wirkung solcher psychosozialer Abwehrmechanismen und der daraus resultierenden *Symptome*, z. B. mangelndes Risikomanagement, gegenzusteuern? Das Bedürfnis, sich die Beschäftigung mit Konflikten zu ersparen, wird in Organisationen immer präsent sein.

Es bedarf daher einer ständigen bewußten *integrativen Anstrengung* der Organisation, um das zu erreichen, was Bion den Zustand einer *Arbeitsgruppe* genannt hat (Bion 1961; vgl. auch Lazar, Kap. 2). In diesem Zustand ist eine Gruppe oder eine Organisation an der jeweiligen Aufgabe ausgerichtet und zu einer rationalen und relativ spannungsfreien Leitung und Gefolgschaft in der Lage. Die Realität der Gruppe und der Umwelt kann angemessen berücksichtigt werden, und die Arbeit der Gruppe wird nicht von unbewußten Dynamiken der „Anti-Aufgaben-Orientierung“ (vgl. Obholzer, Kap. 3) in ihrer Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Den regressiven Zustand einer Arbeitsgruppe oder Organisation bezeichnete Bion demgegenüber als Zustand der *Grundannahmengruppe* (vgl. auch Kernberg 1980), in dem die psychosozialen Abwehrmechanismen überwiegen und damit auf Kosten der Realitätswahrnehmung eine künstliche Beruhigung erreicht wird. Jedoch ist wichtig zu bedenken, daß jede Gruppe oder Institution ständig zwischen den beiden Polen von *Arbeitsgruppe* und *Grundannahmengruppe* oszilliert und der Zustand der *Arbeitsgruppe* immer wieder aufs Neue erarbeitet werden muß. Weder das Unbewußte noch das Irrationale können „überwunden“ werden, sondern es bedarf in Firmen wie überall ständiger integrativer Anstrengungen, unbewußte Prozesse in den Bereich der bewußten Wahrnehmung zurückzuholen.

Folgende *Organisationsleistungen*, die natürlich nur eine Auswahl darstellen, scheinen mir für diese Integrationsleistung besonders bedeutsam zu sein:

Es sollte eine Organisationskultur geschaffen und erhalten werden, die ein Bewußtsein von *Zuständigkeit* und *Verantwortlichkeit* auf allen Ebenen, den Führungsebenen wie den nachgeordneten, fördert. Dies beinhaltet auch eine neue Vorstellung von *Leadership*: Es geht hier nicht mehr nur um die visionären Leader oder die instrumentellen Leader im Sinne von Vorgesetzten; nach dem Verständnis von Bion kann jeder Mitarbeiter ein *Work-Group-Leader* sein, d. h. jemand, der über seine Aufgabe im engeren Sinne hinaus die Autorität wahrnimmt und von anderen zugebilligt bekommt, besondere Verantwortung für das Ganze oder einen speziellen Aspekt der gemeinsamen Arbeit zu übernehmen.

Bedeutsam ist weiterhin die Förderung eines *offenen Umgangs mit Fehlern*. Fehler geschehen selbstverständlich, es muß aber kollektiv aus ihnen gelernt werden. Die „Ermutigung, aus Fehlern zu lernen“ fördert Risikobereitschaft und senkt die Hemmschwelle, Fehler „zuzugeben“. Dadurch können Krisen und Gefährdungen rascher erkannt und angstfreier behoben werden.

Nötig ist auch eine permanente *Auseinandersetzung* mit dem allgemeinen und dem spezifischen *Risiko* des jeweiligen Unternehmens. Was bedeutet es, in einem Kernkraftwerk, einer Bank oder einer psychiatrischen Klinik zu arbeiten? Welche spezifischen Gefahren, Belastungen und Chancen sind zu beachten?

Entsprechend dieser ständigen Auseinandersetzung und Analyse bedarf es klarer



Prozeduren, Regeln und Rituale des Umgangs mit dem spezifischen Risiko und den notwendigen Entscheidungen. So können sinnvolle, *angstreduzierende Rituale* an die Stelle unbewußt bleibender psychosozialer Abwehrmechanismen treten.

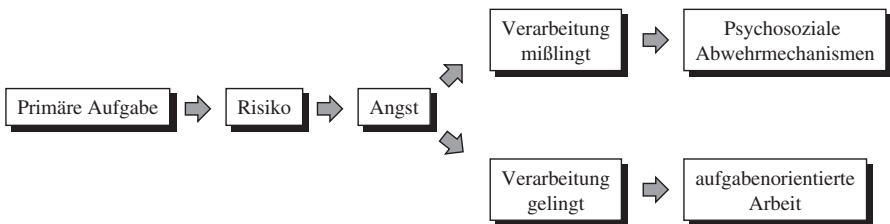
Schließlich bedarf es aber auch eines dauerhaft *institutionalisierten „Außenblicks“* auf die eigene Organisation. Dies kann z. B. durch einen ausreichend häufigen Wechsel von Mitarbeitern zwischen den verschiedenen Subsystemen des Unternehmens geschehen. Dadurch kann vermieden werden, daß sich Subsysteme zunehmend in Abgrenzung von anderen definieren. Aber auch eine kontinuierliche oder zeitweise *externe Supervision* kann diesen spezifischen Außenblick zur Verfügung stellen.

### *Auslöser für den Zusammenbruch der Steuerungsfunktionen*

Was sind nun typische *Auslöser* für den *Zusammenbruch* der integrativen Kräfte und *Steuerungsfunktionen* einer Organisation?

Aus dem oben Ausgeführten wird vielleicht schon deutlich, daß ein besonderer *Risikofaktor* dann besteht, wenn eine Organisation mit eher rigider unbewußter psychosozialer Abwehrkultur und einer nur geringen Aktivierung von Work-Group-Leadern und wenig Vertrautheit mit ihrem spezifischen Risiko sowie einer Abschottung von umgebenden Umwelten und Systemen mit einer plötzlichen oder chronischen Gefährdung für ihr Gleichgewicht konfrontiert ist. Statt bewußtem Risikomanagement herrscht dann zumeist Angst vor notwendigen Entscheidungen (wie etwa beim Brand auf dem Düsseldorfer Flughafen) und Konflikten mit wichtigen Kunden und Vorgesetzten (etwa im Fall Schneider). In einer solchen Situation und Organisation kommt es dann rasch zum Rückgriff auf basale Beruhigungsmaßnahmen, was einer *Regression*, einem temporären Absinken der gesamten Organisation und ihrer Mitglieder auf ein primitiveres Funktionsniveau entspricht.

Folgende Grafik soll diesen Zusammenhang nochmals verdeutlichen:



*Risikomanagement und psychosoziale Abwehrmechanismen (nach Larry Hirschhorn)*

Die für das jeweilige Unternehmen *primäre Aufgabe* enthält ein spezifisches *Risiko* (z. B. Gefahrenmoment, Entscheidungsdilemma), das notwendigerweise *Angst* aus-

löst. Kann diese nicht adäquat aufgenommen und verarbeitet werden, kommt es zu *psychosozialen Abwehrmechanismen*, die eine *depersonalisierende* Wirkung haben, d. h. die Arbeitsbeziehungen werden unpersönlicher, emotional flacher und weisen einen Mangel an dem Gefühl persönlicher Verantwortung auf. Dadurch tritt zwar eine momentane Entlastung von Angstgefühlen auf, die Arbeitsbeziehungen werden aber auch *dysfunktional* bis hin zu neurotischem Verhalten. Können die mit Aufgabe und Risiko verbundenen Ängste dagegen aufgenommen, verstanden und verarbeitet werden, kann eine aufgabenorientierte Arbeit mit funktionalen verantwortungsbewußten und emotionalen Arbeitsbeziehungen stattfinden und anstelle einer Lähmung der Organisation können Ergebnisse erreicht werden.

### *Die Funktion einer psychodynamischen Organisationsberatung*

Eine *psychodynamische Organisationsberatung* kann als Begleitung einer Unternehmensentwicklung oder als Krisenintervention eingesetzt werden. Geht es um Organisationsentwicklung, so muß eine integrationsstarke Organisationskultur unterstützt werden, die durch die oben ausgeführten Charakteristika integrationsfördernder Organisationsleitungen ausgezeichnet ist. Insbesondere wird es darum gehen, mit den Beteiligten herauszufinden, ob die *Entscheidungsstrukturen* zur Steuerung mit der *Aufgabe* und der *Dynamik* in den Steuerungsgruppen (z. B. dem Vorstand) zusammenpassen.

In *Krisensituationen* geht es um eine Diagnose der strukturellen, interpersonellen und systemischen Dynamik, die zu einem ungenügenden Risikomanagement führt. Zentral ist dabei, den spezifischen Umgang einer Organisation mit ihrer Realität herauszufinden und einen offeneren Umgang in Belastungssituationen zu fördern. Es bedarf also zunächst der Bereitschaft, unbewußte Dimensionen und *irrationale* Kräfte anzuerkennen, um dann im zweiten Schritt die *rationalen* Kompetenzen wieder stärken zu können.

### **1.3 Methoden psychodynamischer Organisationsberatung**

Die psychodynamische Organisationsberatung nutzt ein weites Spektrum von Methoden: von der Einzelberatung, dem *Coaching*, über *Teamentwicklung* und -beratung bis hin zur Begleitung komplexer Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, oft in *Zusammenarbeit* mit Beratern anderer, z. B. strategischer Orientierung. Auch die *Beratung der Berater* stellt eine besondere Stärke dieses Ansatzes dar, z. B. wenn eine Organisationsentwicklung „steckenbleibt“ und *Widerstandsphänomene* ein Projekt blockieren.

Eine dieser Methoden, die interaktionelle, aufgabenorientierte Gruppenarbeit, soll

nun genauer beschrieben werden. Ärzte, Lehrer, Richter, aber auch Manager realisieren zunehmend, daß die Arbeit in ihrem Bereich, der ständig zwischenmenschliche Probleme behandelt, herausfordernd, aber auch emotional belastend ist. Dies kann die Leistungskraft und -lust einschränken, den Blick verengen, die Produktivität mindern und burnout-Zustände hervorrufen. Diese Erscheinungen werden noch allzu häufig als Zeichen „persönlicher Schwäche“ und nicht als zwangsläufige Begleiterscheinungen komplexer Arbeitssituationen angesehen.

### *Die Balintgruppe als Katalysator für Entwicklung*

Als effektive Möglichkeit, diese Belastungen auszugleichen, einen frischen Zugang zur eigenen Problemlage zu finden und neue Ideen zu mobilisieren, hat sich die Methode der sog. *Balint-Gruppe* (vgl. Stucke 1991) erwiesen. In einer Kleingruppe mit maximal 12–15 Mitgliedern und einem Leiter treffen sich Teilnehmer, z. B. aus unterschiedlichen Kliniken oder unterschiedlichen Unternehmen, regelmäßig zu intensiven Besprechungen. Zu Beginn schildert ein Teilnehmer kurz seine Problem- oder Fallsituation, *seine Verwicklungen* in ein schwer zu lösendes Problem. Es kann sich dabei um strukturelle Probleme, aber auch um eine ganz persönliche Verwicklung in eine schwierige Situation handeln.

Nach der kurzen Fallschilderung und einer Fragephase der Gruppe kann sich der Referent ausblenden, während die Gruppe nun mit Hilfe freier Einfälle zu dieser Problemsituation assoziiert. Erst dieses scheinbar „wilde“, ungesteuerte, springende Gesprächsgeschehen erlaubt einen Zugang zum Unbewußten. Die verblüffende Erfahrung, die während mehrerer Jahrzehnte Balint-Gruppen gemacht wurde, ist dabei, daß sich die vom Referenten nicht erkannte, unbewußte Problematik in seiner Arbeitssituation geradezu zwangsläufig durch die Art seines Berichts auf die Gruppe überträgt. So bilden die einzelnen Teilnehmer der Gruppe z. B. durch ihre heftige Zustimmung oder Ablehnung von Aspekten des Berichts des Referenten die ursprüngliche Problemsituation unbewußt wieder ab. Sie identifizieren sich unbewußt und automatisch entweder mit Aspekten des Referenten (seiner Haltung, seinem Dilemma, seinem Gefühlszustand) oder mit der Rolle und dem Gefühlszustand anderer Beteiligter der Konfliktsituation. Wie auch bei anderen psychologischen Methoden, z. B. dem Aufstellen von Familienkonstellationen in der systemischen Familientherapie, entwickeln die Teilnehmer einer solchen Gruppe eine spontane und vorübergehende *Übertragungseinstellung* gegenüber dem Referenten und können sich so mit der Nutzung des unbewußten Kommunikationskanals in eigentlich fremde psychische Befindlichkeiten einfühlen. Es ist dabei die Aufgabe des erfahrenen Gruppenleiters, dieses Bild zu erhellen und eine Parallele zwischen der Art und Weise der Gruppendiskussion und der Problemsituation des Referenten zu ziehen.

Nach der Phase des „wilden Assoziierens“ kommt die Abschlußphase, in der sich der Referent wieder am Gruppengespräch beteiligt, seine Eindrücke über die Diskussion schildert und die Gruppe gemeinsam mit Hilfe des Beraters nach Lösungsmöglichkeiten sucht. Diese stärkere *Lösungsorientierung* entspricht einer Modifikation der „klassischen Balinttechnik“ für den Bereich der Organisationsentwicklung.

Der Unterschied zu herkömmlichen organisationspsychologisch ausgerichteten Workshops besteht in der bewußten Nutzung *freier, unstrukturierter Arbeitsphasen*, in der Erarbeitung von *Gruppenphantasien* und der *Erhellung unbewußter Konfliktanteile*.

Diese kombinierte Wirkung aus emotionaler Entlastung, kognitiver Klärung und Anregung zu neuen Lösungsmöglichkeiten macht die *Balint-Gruppen* zu einem wertvollen Instrument, das bei den oben beschriebenen Problemen zu effektiven Lösungen führen kann.

Die Einbeziehung und Mobilisierung des *unbewußten Kanals* der Kommunikation dient also nicht nur dazu, „Fehler“, Fehlleistungen und blinde Flecken der Organisation vermeiden oder erkennen zu können – sie ist auch eine wichtige Ressource für *kreative Lösungen*. Auch „Brainstorming“ oder „open space“-Methoden versuchen durch Lockerung der Regeln und die Förderung eines assoziativen Arbeitens den Zugang zum „unbewußten Kanal“. Der speziell psychoanalytische Zugang zum Unbewußten und seiner Kreativität liegt darüber hinaus darin, daß die Gruppensituation den Charakter einer „Theaterbühne“ gewinnt: Die „innere Welt“ jeder einzelnen Person kann wie eine „innere Bühne“ verstanden werden, auf der die unterschiedlichen und oft gegensätzlichen Strebungen einer Person, aber auch die inneren Bilder – psychoanalytisch gesprochen *Repräsentanten* – wichtiger Personen der Vergangenheit oder Gegenwart in Beziehung miteinander stehen. *Äußere* Erlebnisse, z. B. Konflikte mit einem Kollegen oder drohendes Scheitern bei einer Aufgabe, gewinnen ihre emotionelle Dramatik für eine Person häufig dadurch, daß sie *Muster der inneren Welt* mobilisieren – z. B. Angst vor Vernichtung bei aggressiv getönten Konflikten oder massive Selbstentwertung bei drohendem Nichterreichen von Zielen. Teil dieser „inneren Welt“ oder „inneren Bühne“ ist auch das vom Unbewußten gespeiste, von der kontrollierenden, an formaler Logik ausgerichteten Wirkung des Ich befreite *assoziative Denken*, das gewissermaßen „rechtshemisphärisch“ überraschende Verknüpfungen und Einfälle produzieren kann. Auch dieses Denken wird vom „kindlichen Teil“ der Persönlichkeit gespeist und tritt dann auf, wenn diese Bereiche in einer spielerischen Weise in den Vordergrund treten können und die kontrollierenden inneren „Eltern-Anteile“ zurücktreten. Dies wird in psychoanalytischer Terminologie auch als *Regression im Dienste des Ichs* bezeichnet.

Eine psychoanalytisch geleitete Gruppensituation ermöglicht kollektiv eine solche *Regression im Dienste des Ichs*, so daß die inneren Wirklichkeiten der verschiedenen Gruppenteilnehmer angeregt werden und in Kontakt mit den Wirklichkeiten der an-

deren Gruppenmitglieder treten. In einer Balint-Gruppensituation kann so eine geschilderte Problemsituation die Reaktions- und Identifikationsbereitschaft jedes einzelnen Gruppenmitgliedes anregen; seine Reaktion wird so immer ein *Kompromiß* aus der spielerischen Identifikation mit Personen oder Aspekten der Problemsituation und *eigenen* inneren Mustern des Reagierens sein. Die *psychodramatische Inszenierung* im Hier und Jetzt der Gruppensituation fördert somit die kreative Erhellung von Zusammenhängen, die durch rationales Überlegen allein nicht evident werden würden.

Ein letztes Beispiel soll nun zeigen, wie psychodynamische Organisationsberatung dazu beiträgt, Veränderungsprozesse unter Ausnutzung dieses unbewußten Kanals und seiner psychodramatischen Möglichkeiten zu gestalten.

#### *Fallbeispiel: Die Gestaltung von Veränderungsprozessen*

Ein großes Werk der Petro-Chemie, Tochterfirma eines US-Konzerns, in einem gering industrialisierten Grenzgebiet gelegen, sieht sich plötzlich mit der Forderung der Muttergesellschaft konfrontiert, die Produktivität deutlich zu erhöhen, da sonst der gesamte Betrieb geschlossen würde. Die bisherigen traditionellen Sparten (Einkauf, Produktion, Verkauf etc.) werden aufgelöst, produktorientierte Bereiche und Teams werden mit hohem Maß an Eigenverantwortung etabliert. Der ehemalige Leiter des Bereichs Ausbildung, Herr P., wird für eine begrenzte Zeit als interner Entscheider zur Steuerung dieses Veränderungsprozesses in Zusammenarbeit mit dem Betriebsleiter engagiert. Herr P. hat innerhalb der Organisation eine besondere Rolle: Durch seine frühere Funktion kennt er sehr viele Mitarbeiter persönlich, zum Teil noch aus deren Lehrlingszeit, und diese haben ein besonderes Vertrauensverhältnis zu ihm. Er hatte dann das Unternehmen für mehrere Jahre verlassen und kehrt nun mit einer neuen Rolle ins Unternehmen zurück. In einer Balint-Gruppe stellen Herr P. und der Betriebsleiter folgende Problemsituationen vor: Die aus einer ländlichen Region stammenden, bodenständigen, eher traditionellen Arbeiter und mittleren Angestellten haben große Probleme, die neue Organisationsform anzunehmen, mit Leben zu erfüllen und selber zu tragen. Die erweiterte Verantwortung und Selbstbestimmung ist ungewohnt, damit verbunden ist ein Verlust alter Sicherheiten und Orientierungsmöglichkeiten.

In der Gruppe berichtet der sehr erfahrene interne Entscheider, assistiert vom jüngeren, ihm eigentlich vorgesetzten Betriebsleiter, daß die Belegschaft die Dringlichkeit der Situation und die Gefahr der Betriebsschließung nicht realisiert, daß er den Eindruck habe, eine große Last auf der Schulter zu tragen, aber auch den persönlichen hohen Einsatz als Herausforderung begreife. Er schildert, wie es zum Beispiel massive Konflikte darum gebe, daß die Mitarbeiter sich bisher in besonderem Maße Fahrge-  
meinschaften zugehörig gefühlt hätten, die sich aus den verschiedenen Bereichen des

Unternehmens zusammensetzen und zu festen Zeiten aus entfernter liegenden Dörfern in den Betrieb fahren. Das neue System mit unterschiedlichen Arbeitszeiten zerstört aber dieses traditionelle Fahrgemeinschaftssystem. Herr P. wundert sich, wie intensiv der Widerstand der Belegschaft an *dieser* Stelle ist, während für seine Einschätzung die existentielle Frage, ob der Betrieb weiterbestehen kann, doch in keinem vernünftigen Verhältnis zu der Frage der Aufrechterhaltung oder Auflösung dieser Fahrgemeinschaften stehe.

Die Teilnehmer der Balint-Gruppe identifizierten sich rasch mit den unterschiedlichen Positionen: Ein Teil der Teilnehmer beklagt die mangelnde Veränderungsbeurteilung der Mitarbeiter, ein anderer Teil identifiziert sich mit eben diesen Mitarbeitern und entwickelt ein Gefühl für das Ausmaß der Verunsicherung durch den Wandel, der diesen Menschen zugemutet wird. Die Gruppenmitglieder entwickeln Herrn P. gegenüber eine sehr zwiespältige Einstellung: Einerseits wird er als kompetenter Macher, als ein *Westernheld*, auch als *Christophorus* erlebt, der die Last auf seinen Schultern trägt, dann aber auch wieder als einsam, nicht wirklich erreichbar, nicht eingebunden in die Mitarbeiterschaft. Er erscheint so als ein bewunderter, aber auch entfernter Vater, der über allen, auch dem Betriebsleiter, steht.

Im Sinne der psychodramatischen Zuspitzung wogt die Auseinandersetzung der Gruppe längere Zeit hin und her und verdichtet sich zu einer Debatte, wie erhaltenswert eigentlich die Fahrgemeinschaften sind und ob man diese Momente der „Selbstorganisation“ denn wirklich opfern muß. Anderen, an dieser jeweiligen Parteinahme nicht so beteiligten Gruppenmitgliedern, fällt auf, daß sich dieser Kampf „quasi selbstständig“, sie sich etwas zu langweilen beginnen und ihnen das eigentliche Problem zunehmend unklar wird.

An dieser Stelle der Arbeit der Gruppe wird deutlich, daß es sich offenbar um einen *Parallelprozeß* zwischen den Vorgängen im Unternehmen (die sich ja über eine lange Zeit erstrecken) und dem fokussierten Geschehen im Hier und Jetzt der Gruppe handelt: Ein Teil der Gruppe ist – identifiziert mit den direkt am Konflikt beteiligten Personen und Gruppen im Betrieb – ganz in die Problematik der „Fahrgemeinschaften“ verstrickt, während die anderen in ihrer „randständigeren“ Position den *Abwehrcharakter* der heftigen Auseinandersetzung spüren und die Verbindung dieser Auseinandersetzung zur zentralen Überlebensfrage des Unternehmens vermissen.

Jetzt kann *in* der Gruppe gedeutet und verstanden werden: Das Festhalten an den alten, informellen Fahrgemeinschaftsstrukturen als einer „sentient-group“ (also einer sympathiebedingten informellen Gruppe) stellt den Versuch dar, den sozialen Heimatcharakter, der gemeinschaftsstiftend ist, zu erhalten. Im Sinne eines psychosozialen Abwehrmechanismus der *Verschiebung* kann der Kampf um diese vertrauten Strukturen überdecken, daß es eigentlich um die Existenz des Betriebes geht.

Herr P., als der väterliche Führer, dem sowohl von der Betriebsleitung als auch der

Belegschaft hohes Vertrauen entgegengebracht wird, spielt dabei eine zwiespältige Rolle: Einerseits verkörpert er Zuversicht und Entschiedenheit, den Wandel zu gestalten, andererseits wird ihm sowohl von „oben“ als auch von „unten“ die Verantwortung für diesen Prozeß zugeschoben: „Der wird's schon machen“. Dies entspricht der Gruppenphantasie einer *Christophorus*-Figur, welche die ganze Last des Prozesses auf ihren Schultern trägt. Psychosozial abgewehrt werden muß also die Angst vor der existentiellen Bedrohung, die Befürchtung, den Umbau nicht zu schaffen oder zumindest alte Rollen und Sicherheiten zu verlieren. Der Kampf auf dem Nebenkriegsschauplatz „Fahrgemeinschaft“ ist Ausdruck dieser gemeinsamen psychosozialen Abwehr. Er macht auch deutlich, daß neben der *Verantwortung* auch das Aushalten der *Spannung* des Veränderungsprozesses und die Mobilisierung der *Veränderungsenergie* an den durchaus charismatischen Führer abgegeben wird. Indem er diese Projektion übernimmt, kommt es für die beteiligten Betriebsangehörigen zu einer Beruhigung, zu einer Spannungsfreiheit, aber auch zu einem Verlust an Gestaltungskompetenzen – sie sind in einem kindlichen *Übertragungsmuster* gefangen. Die Betriebsangehörigen befinden sich nach Bion in einer *Abhängigkeits-Grundannahme* (vgl. auch Lazar, Kap. 2). Sie fühlen sich abhängig von einem allmächtigen Führer, von dem sie Rettung erhoffen. Damit geraten sie aber zugleich in eine passive Rolle, da sie ihre eigenen erwachsenen Anteile und Problemlösungskompetenzen projektiv an den Führer abgegeben haben.

Wie schon in den obigen Beispielen wird auch hier deutlich, daß der Gewinn an Spannungsfreiheit mit einer Einschränkung des Realitätsgefühls bezahlt wird. Die Verminderung der Spannung vermindert nämlich auch das Dringlichkeitsgefühl für die Notwendigkeit des Wandels. Damit geht auch die gefühlte Überzeugung verloren, selber für die Gestaltung des Wandels zuständig zu sein.

Umgekehrt wird deutlich, wie anfällig Herr P. für die Übernahme einer solchen „*Christophorus-Rolle*“ ist: Sie stärkt sein Selbstgefühl und entspricht seinem Selbstbild als „heroischem Einzelkämpfer“. Sie ermöglicht ihm auch, frei handeln zu können, ohne andere einbeziehen zu müssen. Eigene konflikthafte Gefühle wie Angewiesen-sein auf andere und Angst vor Veränderung werden – unbewußt – an die verzagten Mitarbeiter abgegeben.

Die Rückmeldungen der Gruppe über diese Beziehungssituation führen bei Herrn P. zu einer *neuen Denkweise*. Er arbeitet an der eigenen Empfänglichkeit für diese Rolle im Rahmen seiner Berufslaufbahn, streift einige biographische Voraussetzungen, so z. B. schon immer in der Familie derjenige gewesen zu sein, der die Verantwortung für die jüngeren Geschwister übernahm. Dieser emotional-kognitive Lernprozeß führt bei Herrn P. zu einer Veränderung: Er fühlt sich innerlich freier, sich mit den notwendigen Konsequenzen dieser Einsichten zu beschäftigen.

Die Gruppe erarbeitet: Es wird wichtig sein für Herrn P., in einer verstärkten Zu-

sammenarbeit mit dem Betriebsleiter, den Mitarbeitern ein *erträgliches Maß* des Veränderungsdrucks und damit eine heilsame Konfrontation mit der Realität zu vermitteln (vgl. auch Janta, Kap. 8). Mit dieser *Erschütterung* verbunden werden sollte aber die *Zuversicht*, die Veränderung auch schaffen zu können. Dies scheint mir die eigentliche *Kunst der Führung* in einer solchen Krisensituation zu sein: Den Mitarbeitern die Situation ernsthaft spürbar werden zu lassen, ohne sie gleichzeitig zu entmutigen oder einzuschüchtern.

### *Führung als Containment*

In diesem Sinne hat der *Führende* die Aufgabe, in sich die Spannungen zu halten und zu bedenken. Er ist derjenige, der dauerhaft die Organisation in seinem Bewußtsein („mind“) hält und die in ihr auftretenden Spannungen und Bedrohungen verarbeitet. Diese Haltung hat Bion (1962) als *Containment* beschrieben (vgl. auch Lazar 1998), als „in sich aufbewahren und verarbeiten“. Der Führende – genauso wie der Berater oder Supervisor – dient der Organisation als „Container“, als Behältnis also, in das die Organisation und ihre Beteiligten unverarbeitete Elemente (z. B. Ängste, Konflikte, Ambivalenzen, Haß- und Neidgefühle) als „das Enthaltene“ (contained) projizieren können. Führungskräfte erleben dieses „Benutztwerden“ oft widerstrebend und ärgerlich als „Verkanntwerden“: In der Übertragung ihrer Mitarbeiter werden sie z. B. zu „strengen Vätern“, vor denen man sich fürchten muß, die nie genug Anerkennung geben, nie sehen, was man alles tut, so daß in der Perspektive mancher Führungskräfte Mitarbeiter schließlich als „unersättliche und fordernde“ Kinder erscheinen. Diese *Übertragungsverzerrung* ist aber eine nicht zu vermeidende Folge der *Großgruppensdynamik* in Organisationen, die zwangsläufig eine *Regression*, d. h. ein passageres Absinken des Funktionsniveaus der Mitglieder der Organisation bedingt. Dadurch kommen sowohl „paranoide“ Ängste (vor Verfolgung und Bestrafung), als auch unersättlich scheinende Wünsche nach Bestätigung und Belohnung an die Oberfläche. Gerade wenn es um bedrohliche Elemente des Lebens in einer Organisation geht, kommt der Führungskraft als einer *semipermeablen Membran* (vgl. auch Obholzer, Kap. 3) die Funktion eines Filters zur Außenwelt zu. Die Ausübung dieser Containing-Funktion ist für die psychische Gesundheit in einer Organisation also von außerordentlicher Bedeutung und kann nicht durch einen „Appell“ an die erwachsenen und rationalen Anteile der Mitarbeiter ersetzt werden.

Nach Bion liegt die Wurzel und das Urbild dieser Beziehung zwischen *Container* und *Contained* *entwicklungspsychologisch* in der frühen Mutter-Kind-Beziehung. In seinem Konzept hat die Mutter für das Kleinkind die Funktion, im Rahmen einer frühen nonverbalen und unbewußten Kommunikation zwischen Mutter und Kind, die psychische Verarbeitung von Ängsten und Spannungen zu ermöglichen, die das



Kleinkind selber mit seinem unreifen Ich noch nicht leisten kann. Dabei kann es sich um Hunger, Angst, Schmerzen oder noch namenlose Gefühle handeln. Auf dem Weg der unbewußten Ansteckung, psychoanalytisch der *projektiven Identifizierung*, kann das Kind die Mutter wissen lassen, was in ihm gerade vorgeht. Durch ihre Einfühlung und ihre Identifikation mit dem Kind und ihre Aufmerksamkeit für diese nonverbalen Signale empfindet die Mutter ihrerseits nun etwas von der Wut, der Angst und der Bedürftigkeit ihres Säuglings. Sie kann sich in ihn hineinversetzen, da ihre eigenen entsprechenden Gefühle aktiviert werden. Sie kommt erst so in die Lage, seine Bedürfnisse, z. B. seinen Hunger, richtig zu identifizieren und zu befriedigen und durch ihre beruhigende Gegenwart seine Ängste abzumildern. Das Kind kann durch die Verarbeitung der bedrohlichen Impulse durch die Mutter diese Ängste in einer gleichsam „gereinigten“, weniger gefährlichen und bedrohlichen Form wieder zurücknehmen, das nagende Hungergefühl wird durch die Hilfe der Mutter umgewandelt in ein Gefühl des Ernähr- und Gehaltenwerdens, die Verlassenheitsgefühle werden durch die beruhigende Gegenwart der Mutter in die allmähliche Gewißheit umgewandelt, daß auch Frustration aushaltbar und nicht gleichzusetzen ist mit Tod. Das Entscheidende für Bion ist dabei, daß sich auf diese Weise auch die Fähigkeit des Kindes zu *denken* entwickelt: Der Verwandlungs- und Denkprozeß selbst und damit die *gedankliche Kapazität* der Mutter, Erfahrung zu verstehen und umzuwandeln, wird vom Kind introjiziert. Ein wesentliches Element dieser frühen introjizierten Fähigkeit zu denken besteht in der Aufgabe, Probleme bzw. nicht erträgliche Gefühle zu modifizieren anstatt ihnen auszuweichen. Das Kleinkind lernt also auf diese Weise, mit Frustration umzugehen und den Mangel durch die Prozesse des Denkens und der Symbolisierung auszugleichen.

Was bedeutet nun dieser entwicklungspsychologische Exkurs für das Containment des *Führenden* und seine Beziehung zu den Mitarbeitern? Das entwicklungspsychologisch frühe Bedürfnis von Menschen, eigene unverarbeitbare Anteile nach außen zu verlagern, sie nicht zu modifizieren, sondern ihnen auszuweichen, sie damit loszuwerden, aber auch die Hoffnung zu haben, daß jemand anderes damit zurecht kommen kann, bleibt lebenslang bestehen. Es macht sich natürlich nicht unbedingt in Alltagssituationen, aber doch regelmäßig in Krisen, Spannungs- und Streßsituationen bemerkbar. Verstärkt durch die oben beschriebene Großgruppendedynamik von Organisationen kommt es deshalb in Krisen- und Spannungssituationen regelhaft zu solchen Projektionen auf die *Führenden*. Hierin liegt aber auch die *Entwicklungschance*: Durch sein Achten auf seine Befindlichkeit, sein Angestecktwerden mit Sorgen, Ängsten und Impulsen wie z. B. Ärger, Entwertung oder Rivalität durch Mitarbeiter oder Subsysteme, durch die Wahrnehmung der emotionalen Atmosphäre seiner Organisation kann der *Führende* mit seinem *unbewußten Kanal* ein sehr viel vollständigeres und zutreffenderes Bild über den emotionalen Stand seiner Organisation bekommen,

als durch eine rein rationale Analyse. Wie im obigen Fallbeispiel kann dann eine Führungskraft identifizieren, welche psychischen Elemente die Organisation gerade selbst nicht ausreichend verarbeiten kann und worauf er sein emotionales Mitschwingen und Nachdenken zu richten hat. Im Gegensatz zu einem bloßen *Übernehmen der zugewiesenen Rolle*, wie zunächst im obigen Fallbeispiel geschehen, erlaubt dieses Nachdenken im Containment nach der Phase des Nacherlebens eine Phase der emotionalen Distanzierung und damit ein Verstehen der Rolle, die man zugeschrieben bekommen hat.

Dieses Verstehen wurde für Herrn P. durch die stellvertretende Arbeit der Gruppe an seiner Problematik vorbereitet. Erst durch dieses Verstehen kann Herr P. nun wirklich als Container fungieren, d. h. seinen Mitarbeitern gegenüber formulieren, inwiefern er ihre Bedenken und Sorgen versteht, es überhaupt zulassen, daß diese Sorgen geäußert werden, und gleichzeitig ein erträgliches Maß des Veränderungsdrucks zurückgeben.

*Containment* äußert sich oft als ein Zustand des sinnenden, manchmal auch scheinbar ziellosen Nachdenkens, der dazu dient, stellvertretend für das Gesamtunternehmen an den widersprüchlichen Anforderungen und Problemen zu arbeiten. Es ist wichtig, daß Führungskräfte in einem Unternehmen diese Funktion auch wahrnehmen – ein Grund, warum eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen von so entscheidender Bedeutung ist. Kann die Führungskraft die emotionalen Spannungen einer Situation ertragen und darüber nachdenken, ermöglicht sie es gleichzeitig den Mitarbeitern, dies auch zu tun.

Für den Mitarbeiter bedeutet in unserem Fallbeispiel die Realisierung des Ernstes der Lage eine heilsame Erschütterung. Aber zusätzlich muß durch die Führung die Zuversicht in die eigenen Kompetenzen gefördert werden. Wichtig ist, daß Erfahrungen mit neuen Rollen und Aufgaben aktiv ermöglicht werden (vgl. z. B. Cooper und Markus 1996). Dazu gehören realistische Zeitvorgaben und die Etablierung einer Rückmeldungskultur innerhalb autonomer Gruppen. Auch diese können nicht von vornherein als kooperative Gruppen funktionieren, sondern brauchen ein „Coaching“ durch die Führungskräfte, um ihre Funktion erfüllen zu können (vgl. Kets de Vries und Balazs, Kap. 7).

### *Die spezifische Haltung des psychodynamischen Organisationsberaters*

Die spezifische *Haltung* besteht im bewußten Einsatz des subjektiven Empfindens, der persönlichen emotionalen Reaktion auf die Gruppensituation und die Charakteristika einer gesamten Organisation, mit der man arbeitet. Wie erlebt man quasi „am eigenen Leibe“ die Organisation? Welche *Rolle* wird einem zugewiesen. Welche Fragen soll man stellen und welche darf man auf keinen Fall stellen? Fühlt man sich zum all-

wissenden Experten oder zum Dienstboten gemacht? Die Wahrnehmung dieser vielfältigen Eindrücke und Gefühle wird im Rahmen der Psychoanalyse als *Gegenübertragung* verstanden, d. h. als spezifische Reaktion der Psyche des Beraters auf sein Gegenüber, in diesem Fall auf die Rollenerwartungen, Zuschreibungen, Gebote und Verbote der zu beratenden Organisation. Damit nutzt der Berater seine eigene Subjektivität, um die *Regeln des Unbewußten* der Organisation zunächst mit seinem eigenen psychischen Erleben zu erfassen und dann mit Hilfe seines theoretisch geschulten Verstehens zu konzeptualisieren. Dabei geht es nicht darum, ein fremdes System „zu durchschauen“ und „zu psychoanalysieren“, sondern darum, den Teilnehmern der Organisation die eigene Sicht in einem dialogischen Prozeß zur Verfügung zu stellen. So wie der Führende in der Organisation die Aufgabe hat, im Sinne des *Containment* die Spannungen und Konflikte des Systems in sich zu halten und zu bedenken, dient auch der Berater der zu beratenden Organisation als Container. D. h. er stellt seine Kapazität zur Verfügung, Spannungen, Konflikte und Gefährdungen wahrzunehmen, in sich zu halten, zu bedenken und schließlich zu rationalen Handlungsschritten zu kommen.

Diese psychodynamische Wahrnehmungseinstellung und Haltung kommt dabei in unterschiedlicher Weise zum Tragen, je nachdem, *wie* das jeweilige *Setting* der Organisationsentwicklung angelegt ist (vgl. auch Forster, Kap. 5).

Seine größte Stärke entwickelt dieser Ansatz in einer *prozeßorientierten* Arbeitsweise, die dem Berater genügend Denk- und Manövrierraum läßt, um sich als *teilnehmender Beobachter* in das zu beratende System einzufühlen und Arbeitshypothesen zu entwickeln. Neben der oben beschriebenen Variante der *Balintgruppen*-Technik kann eine solche Intervention z. B. darin bestehen, daß der Berater (im Sinne der *Aktionsforschung*) zunächst als *teilnehmender Beobachter* Arbeitssitzungen der zu beratenden Organisation begleitet, um damit sowohl den *Umgang mit der Aufgabe* als auch die typischen *Rollen- und Beziehungsmuster* zu erfassen. Diese *Arbeitshypothesen* können dann in einer anschließenden *Beratungsphase* – etwa in einer Folge von Workshops – Grundlage für die Arbeit beispielsweise mit Führungskräften sein. Hirschhorn (vgl. Kap. 4) nutzt oft das Design initialer Tiefeninterviews mit den wichtigen Beteiligten einer Organisation, stellt dann seine Arbeitshypothesen in einem Bericht zur Verfügung und nutzt dies als Grundlage für einen Workshop.

In einem solchen Setting kann der Berater am besten die von Obholzer als „Lizenz zum Nicht-Wissen“ (1994) benannte Haltung nutzen, d. h. der Versuchung widerstehen, von vornherein als *Experte* für Lösungen aufzutreten, und stattdessen die Freiheit nutzen, scheinbar „dumme“ Fragen zu stellen.

Von diesen für die psychodynamische Arbeitsweise besonders geeigneten Settings geht ein Kontinuum hin zu Modellen *strukturierterer* Organisationsentwicklung, bei denen die psychodynamische Haltung und Verstehensweise *ein* wichtiges Element im

Repertoire des Beraters darstellen kann (vgl. Özdemir, Kap. 9). Hirschhorn (vgl. Kap. 4) hat dargestellt, wie auch bei einer *strategischen* Organisationsberatung ein psychodynamisches Verständnis besonders hilfreich sein kann, so daß sich die klassische Grenzziehung in Beratung der *weichen* (human-relations) und *harten* (strategischen) Faktoren allmählich auflösen könnte.

Natürlich ist hier ein – für ausgebildete Psychoanalytiker – gewöhnungsbedürftiges *strukturierteres* Arbeiten notwendig, das stärker *lösungsorientiert* ist und den Klienten *kognitive und emotionale Landkarten* anbietet, um ihnen zu helfen, sich immer wieder selbst ein Bild darüber zu verschaffen, wo sie im Prozeß stehen und was sie gerade gelernt haben. Auch fundierte Kenntnisse über *Beratungsdesigns* (vgl. Forster, Kap. 5) und *systemische* Blickweisen sollten hinzukommen.

Gerade weil ein psychodynamischer Ansatz im Klientensystem zunächst auch *Angst* und *Unbehagen* auslösen kann, weil keine festen Lernschritte, Lösungsmodelle und „Beratungspakete“ vorgegeben werden, stattdessen ein großes Maß an persönlicher Offenheit für Probleme und Krise gefordert wird, bedarf es oft einer initialen *Angstminderung* durch den Berater. Diese kann z. B. darin bestehen, den möglichen Beratungsprozeß genauer zu beschreiben, die damit verbundenen Unsicherheiten und Ängste taktvoll zu thematisieren, die Lösungsorientierung hervorzuheben und sich zunächst als *aktiver* Berater (Moderator, Trainer etc.) anzubieten und das Ausmaß an Aktivität dann eher im Prozeß wieder zurückzunehmen.

Die spezifische psychodynamische *Interventionsweise* besteht in der *Beschreibung* und Deutung von dysfunktionalen Verhaltensweisen und Prozessen, die der Berater beobachten und erleben kann. Er wird sich dabei bemühen, neben dem *dysfunktionalen Element* vor allen Dingen auch den *Grund* für die Verwendung z. B. psychosozialer Abwehrmechanismen zu benennen: Wovor hat das zu beratende System Angst? Was würde drohen, wenn die bisherige Form der Konfliktlösung verlassen würde? Worin besteht der *Gewinn* der jetzigen Lösung? Wie werden Angst, Unbehagen und Konflikt durch Spaltungen und Rollenzuweisungen *innerhalb* des Systems verteilt und dadurch von Wahrnehmung und konstruktiver Bearbeitung ferngehalten?

An der Art dieser Sichtweise wird schon deutlich, daß in vielen Punkten eine Verbindung zu *systemischen* Ansätzen der Organisationsberatung besteht. Gerade in der *diagnostischen Einschätzung* der Konfliktodynamik eines Systems kann oft eine gute Einigung erzielt werden. Während die *Stärke* des systemischen Ansatzes darüber hinaus in seiner Ressourcenorientierung sowie seiner Fähigkeit besteht, ein System zu *irritieren* und damit Entwicklungen anzustoßen (vgl. von Papstein, Kap. 11), liegt die Stärke des *psychodynamischen* Ansatzes vor allen Dingen darin, auch *primitive, regressive* Prozesse in Organisationen zu beschreiben und in ein Modell von „Menschen in Organisationen“ zu integrieren (vgl. Lazar, Kap. 2). Damit kann eine Verbindung von der *inneren Welt* des *Einzelnen* und seiner unterschiedlichen *Funktionsniveaus* (von

reifen und erwachsenen bis zu abgewehrten regressiv-kindlichen Zuständen) zu der *inneren Welt* einer ganzen *Gruppe* oder *Organisation* hergestellt werden. Der psychodynamische Ansatz untersucht so auf der Ebene *unbewußter Phantasien*, *psychosozialer Abwehrmechanismen* und *unbewußter Konflikte* diese Verbindung innerer Welten von Einzelnen und Organisationen. Diese *unbewußte Ebene* stellt der psychodynamische Ansatz in der Tavistock-Tradition ein systemisches und *bewußtes* Verständnis von *Rolle*, *Aufgabe*, *Grenzen* und *Autorität* gegenüber.

So hilft auch dem psychodynamischen Organisationsberater die Ausrichtung auf die zentralen Fragen: „Was ist die Primäraufgabe?“ und „Wie werden die Rollen zur Erfüllung der Primäraufgabe gestaltet?“ dabei, in der Auseinandersetzung mit den unbewußten Prozessen der Gruppe und Organisation zu navigieren. Das Konzept der *Primäraufgabe* stellt so gewissermaßen die Kompaßnadel dar, an der sich der Berater in stürmischen Organisations- und Beziehungsdynamiken orientieren kann. Es garantiert auch, daß sich der psychodynamisch orientierte Berater nicht in unbewußten Prozessen „verliert“, sondern immer wieder die Frage von Entscheidungen über den bewußten Organisationszweck und -prozeß mit den unbewußt bleibenden Themen verbindet.

### *Literatur*

- Bion, W. R.* (1961). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart: Klett-Cotta 1990  
 – (1962). *Lernen aus Erfahrung*: Frankfurt/M.: Suhrkamp 1992
- Buchinger, K.* (1996). *Supervision in Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer 1996
- Cooper C., und M. L. Markus* (1996). *Den Menschen reengineeren – geht das denn?* Harvard Bus. Manager, 1/96, S.: 77–89
- Dittrich K., und M. Lohmer* (2000). *Das Drama des Generationenwechsels – zur unbewußten Problematik des Laioskomplexes*. In Vorbereitung
- Eckes-Lapp, R., und J. Körner (Hrsg.)* (1998). *Psychoanalyse im sozialen Feld*. Gießen: Psycho-sozial-Verlag
- Freud, S.* (1921). *Massenpsychologie und Ich-Analyse*. GW 13, 71–161
- Hirschhorn, L.* (1998). *The Workplace Within*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press  
 – C. K. Barnett (eds.) (1993). *The Psychodynamics of Organizations*. Philadelphia: Temple University Press  
 – (1997). *Reworking Authority. Leading and Following in the Post-Modern Organization*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press
- Jaques, E.* (1955). *Social Systems as Defense against Persecutory and Depressive Anxiety*. In: M. Klein, P. Heimann und Money-Kyrle (eds.): *New Directions in Psychoanalysis*. London: Tavistock
- Kernberg, O. F.* (1980). *Organizational Regression*. In: Kernberg O. F.: *Internal World and external Reality*. New York: Jason Aronson
- Kets de Vries, M. F. R.* (1991). *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass

- (1996a). *Leben und Sterben im Bussiness*. Düsseldorf: Econ
- (1996b). *The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations*. *Human Relations*, Vol.49, No. 7
- Kohut, H.* (1971). *Narzißmus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1973
- Lazar, R. A.* (1998). *Das Individuum, das Unbewußte und die Organisation. Ein Bion-Tavistock-Modell von Beratung und Supervision in Organisationen*. In: R. Eckes-Lapp und J. Körner (Hrsg.), 1998
- Mentzos, S.* (1994). *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Menzies, I.* (1960). *Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht*, in: *Gruppendynamik*, Nr. 5, 1974, S.: 183–216
- Obholzer, A., und V.Z. Roberts (eds.)* (1994). *The Unconscious at work. Individual and organizational stress in the Human Services*. London, New York: Routledge
- Schein, E. H.* (1992). *Unternehmenskultur*. Frankfurt/M.: Campus 1995
- Scott-Morgan, P.* (1994). *Die heimlichen Spielregeln*. Frankfurt/M.: Campus 1995
- Steiner, J.* (1985). „Turning a blind Eye: The Cover-up for Oedipus“, *International Review of Psychoanalysis*, 1985/12:161–172
- Stucke, W.* (1991). *Die Leitung von Balint-Gruppen*. Köln: Deutscher Ärzteverlag