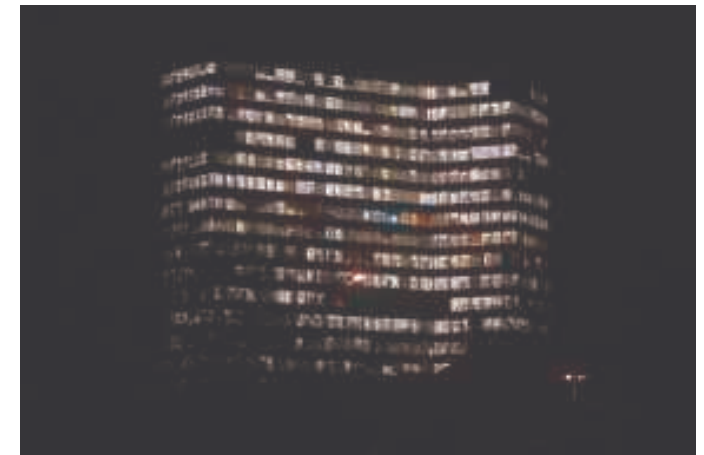


Aspekte der Psychodynamik von Organisationen und ihrer Beratung

Vortrag im Rahmen der D.A.C.H.-Tagung

Schwerte, 14. Februar 2011

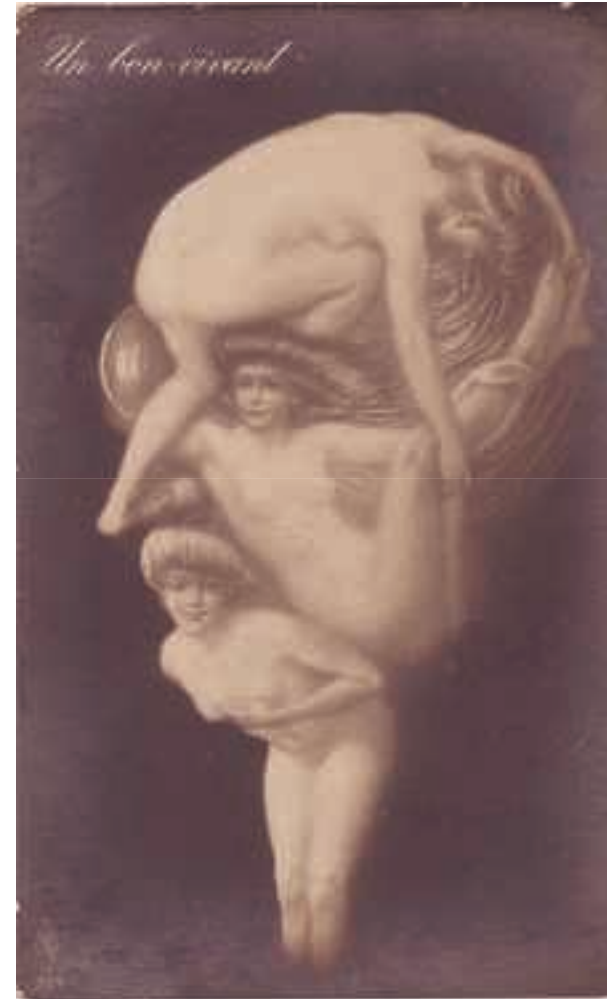
Ullrich Beumer, Köln



1. Was heißt „Psychodynamik“?

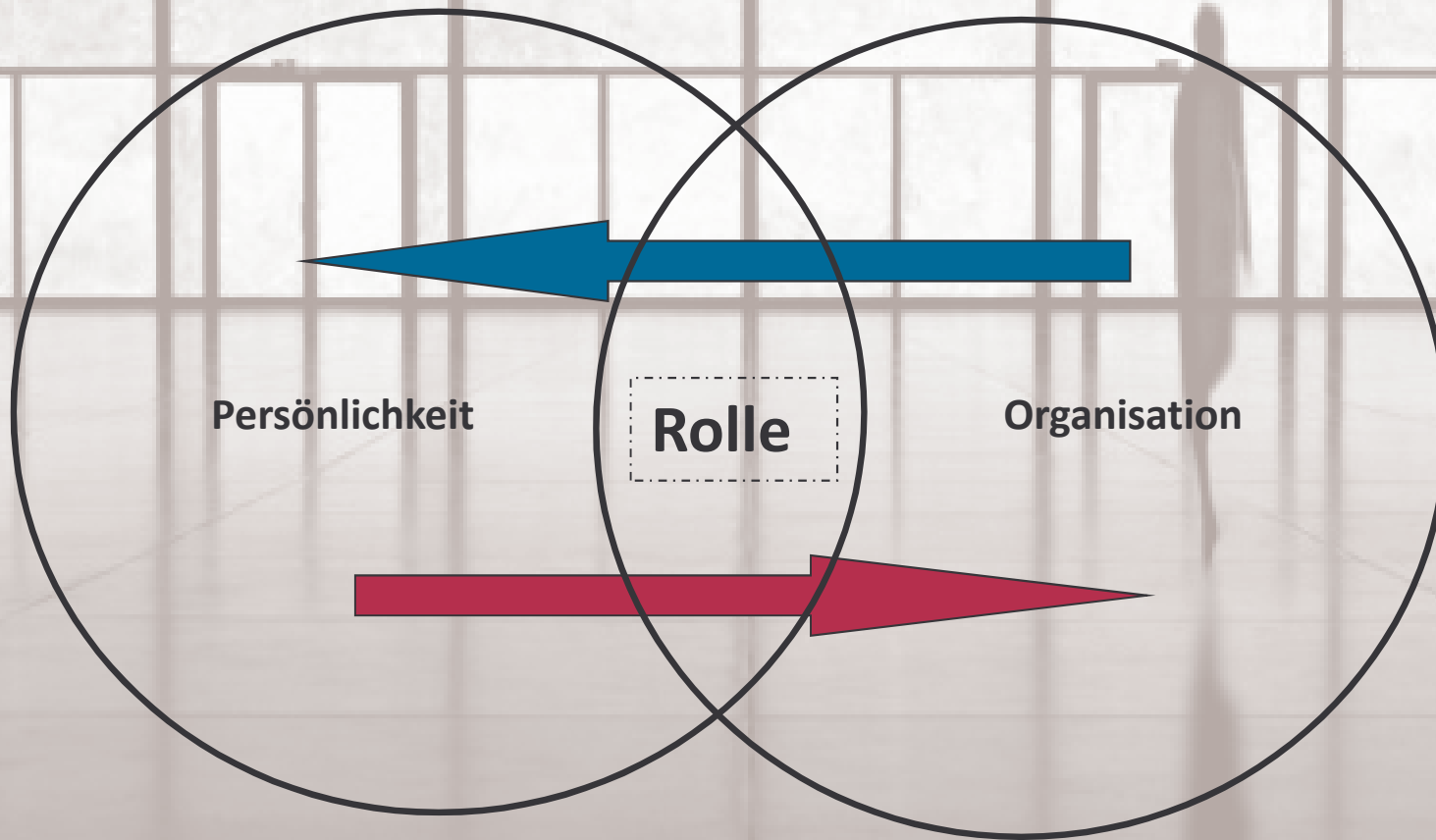
Die Annahme einer unbewussten Motivation

- Wunsch
- Phantasie
- Emotion
- Abwehr und Widerstand



Eine psychodynamische Sichtweise von Organisationen

- Menschen innerhalb wie außerhalb von Organisationen sind emotionale Wesen mit einer persönlichen und familiären Geschichte.
- In der Arbeit suchen Menschen auch die Erfüllung tieferer unbewusster Wünsche und Sehnsüchte.
- Als Teil der Gesellschaft werden Organisationen zu Schauplätzen, an denen weiter reichende soziale und kulturelle Dynamiken wirksam werden.
- Organisationen bieten den Menschen bestimmte Abwehrformen gegen die Ängste an, die durch sie hervorgerufen werden.
- Organisationen sind nicht allein Quelle von Angst und Unbehagen; sie eröffnen gleichzeitig Möglichkeiten, kollektive Visionen zu realisieren und Zufriedenheit und Kreativität zu fördern.



Persönlichkeit

Rolle

Organisation

Eine kleine „psychoanalytische Zahlenkunde“:

1 = Bezug zum Selbst, das für sich steht

2 = erinnert an die Mutter-Kind-Beziehung

3 = erinnert an die Beziehung des Selbst zu Vater und Mutter

Aus der Theorie und Praxis der Psychoanalyse

Eine andere „psychoanalytische Zahlenkunde“:

$$1 + 1 = 2$$

oder

$$1 + 1 = 3$$

oder genauer:

$$1 + 1 = 4$$

Die Nummer 4 repräsentiert das System „Familie“

1 + 1 = 5 : Was machen wir mit mehreren Familien?

Manchmal gilt auch: $-1 + -1 = -2$!

Angstabwehr:

Wie individuelle Ängste institutionell abgewehrt werden

<i>Angst vor:</i>	<i>Abwehr durch:</i>
... Tod, vernichtender Aggression	Darstellung der Unternehmung als unsterblich; Identifikation mit dem unvergänglichen Werk/Produkt/Leistung, Corporate Identity.
... Verschmelzung, Fusion, Chaos, Objektverlust	Formalisierung (detaillierte schriftliche Regelungen zur Arbeitsausführung, zu Kompetenzen, Rechten, Mitteln ...), Einhaltung des Dienstweges, Kontrollen, Objektivierung, Zerstückelung der Arbeit und der Beziehungen; Rollendifferenzierung, Sachzwänge, Technisierung, Taylorisierung, Rationalisierung; Verrechtlichung; Trennung von „Arbeit“ und „Leben“.
... Liebesverlust, Trennung, Individuation	Gruppenarbeit, kooperative Führung, Beziehungs- und Klimapflege (Feiern, Jubiläen, Ehrungen), Gleichschaltung, Uniformierung.
... Verlassenwerden, Hilflosigkeit, Schutzlosigkeit	Hierarchische Führung, Patriarchalismus/Paternalismus; Sozialleistungen, Infantilisierung durch detaillierte Regeln, Human Relations, Betriebspsychologie, Automatisierung, Schutzrechte.

<i>Angst vor:</i>	<i>Abwehr durch:</i>
... Verlust von Eigenständigkeit, Eigentum, Ordnung	Delegation von Aufgabenbereichen; Individualisierung der Arbeit und Entlohnung; Leistungsprinzip; Betonung von Sauberkeit, Pünktlichkeit, Ordnung, Gehorsam; Management by Objectives; rationelle Arbeitstechniken.
... Verlust von Unversehrtheit, Potenz, sozialer Achtung; dem Versagen	Anerkennung; Statussymbole; Bestätigungen (Urkunden, Zeugnisse); Selbstverstärkung durch Training und Beratung; Personenkult, Heldenverehrung; Show, Vertuschung von Fehlern; Identifikation mit den Unternehmen oder ihren Führern; Wellness- und Fitneßprogramm.
... Verlust schöpferischer gemeinsamer Leistungsfähigkeit, Produktivität	Schulung, Teamwork, Mitbestimmung, Intrapreneurship, Innovation, Organisationsentwicklung.
... Schuld	Appell an gemeinsame Verantwortung und Sachzwänge; Gruppenentscheidungen; Hinzuziehung von Beratern, Stäben, Experten.
... Sinn und Spielverlust	Führungsphilosophien; Public Relations; Mitbestimmung, Humanisierung der Arbeit (quality of working life).

aus: Neuberger / Kompa, Wir, die Firma

Ideengeschichte des Tavistock - Konzepts

Genealogy of Ideas

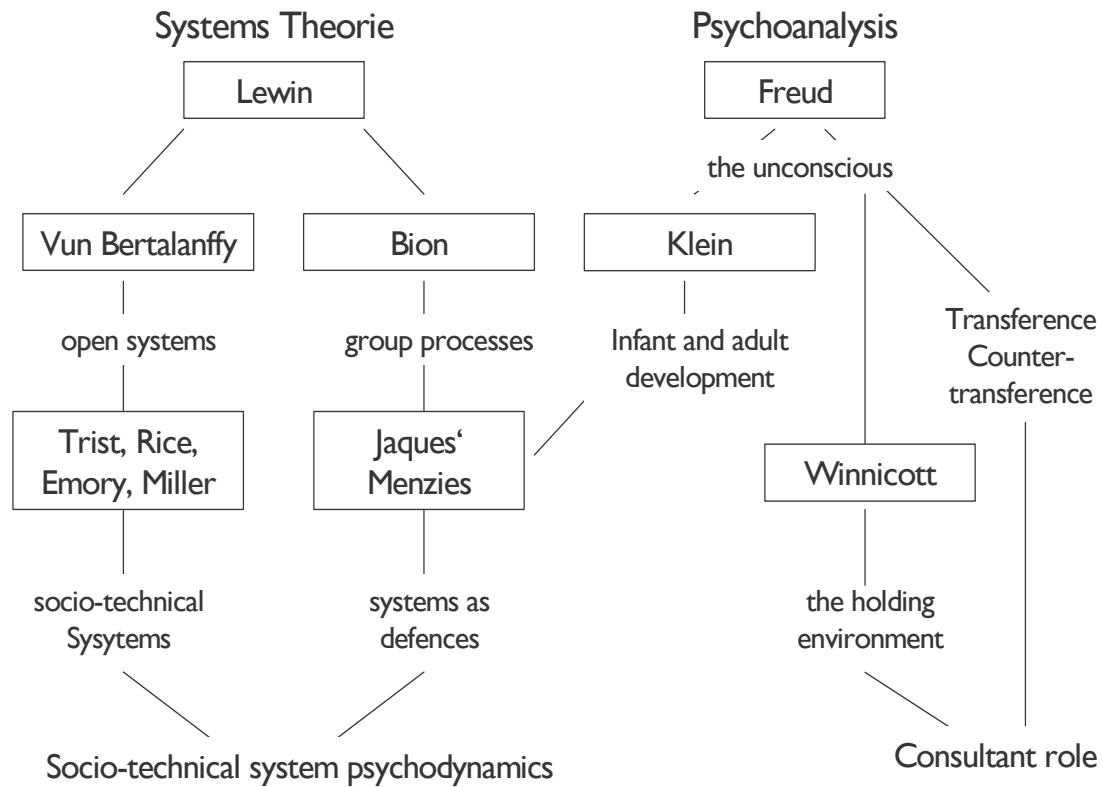


Abbildung Miller 1998

Grundlegende Konzepte

A) *Open Systems Theorie (Miller/Rice)*

- Organisation als offene Systeme
- „Konzept der Primary Task“
- Organisationen als System von Subsystemen im Kontext größerer Systeme

B) *Psychoanalytische Konzepte*

- Freud
- Klein
- Bion
- Menzies-Lyth
- Winnicott

C) *Gruppendynamische Konzepte (vorrangig Lewin)*

- Aktionsforschung, Lernen aus Erfahrung
- Intra-/Intergruppendynamik, Organisation als Ganzes
- strukturelle Eigenschaften dynamischer Ganzheiten unterscheiden sich von der Summe der Teilelemente

Bions Theorie der Gruppenmentalitäten

In jeder Gruppe wirken Dynamiken auf zwei verschiedenen Ebenen:

1. realitätsbezogene Ebene => rationale Arbeitsgruppe

- Mitglieder kommen zusammen, um gemeinsam etwas zu „tun“.

2. wunschbezogene Ebene => irrationale Grundannahmen

- Mitglieder einer Gruppe verbinden sich unbewusst und qualifizierend, suchen Sicherheit vor ihren unbewussten Ängsten

Trotz des Einflusses der Grundannahmen (basic assumption) triumphiert auf lange Sicht die Arbeitsgruppe (work group) (Bion 1948, 99)!

Bions Theorie der Gruppenmentalitäten

Die Aktivitäten der Arbeitsgruppe werden behindert, abgelenkt, manchmal auch gefördert durch mächtige innere emotionale Tendenzen, ohne Bezug zur Aufgabe.

Grundannahmen = Basic Assumption

Diese sind dem Einzelnen nicht bewusst.

„Grund“ = basic => sie sind primitiv und instinktiv z.B. Angst

„Annahmen“ = assumption => alle Mitglieder verhalten sich so „als ob“ die Annahmen implizit wahr wären.

Bions Theorie der Gruppenmentalitäten

- (1) **Abhängigkeit (Dependence)**
- (2) **Kampf / Flucht (Fight / Flight)**
- (3) **Paarbildung (Pairing)**
- (4) **Meness**
- (5) **Oneness**

Das Konzept der sozialen Angstabwehr

„Das Bedürfnis der Angehörigen einer Organisation, diese zur Angstbeschwichtigung zu verwenden, führt zur Entwicklung sozial strukturierter Abwehrmechanismen, die als Bestandteile der Struktur, der Kultur und der Funktionsmodalität der Organisation zutage treten (...) Ziel ist es, das Vermeiden von Angst-, Schuld- und Unsicherheitsgefühlen zu ermöglichen. Soweit möglich, geschieht dies durch Ausschalten von Situationen, Ereignissen, Aufgaben, Tätigkeiten und Beziehungen, die Ängste erzeugen.“

(Isabel Menzies-Lyth)

Abwehrtechniken im Krankenpflagedienst

(1) Aufspaltung der Schwester-Patient-Beziehung

- Depersonalisierung
- Kategorisierung
- Leugnung der Bedeutung des Individuums
- Objektivität und Gefühlsverleugnung

(2) Entscheidungsvermeidung durch ritualisierte Aufgabendurchführung

- Verringerung der Verantwortung bei der Entscheidungsfindung durch Kontrollen und Gegenkontrollen
- soziale Neuverteilung der Verantwortungslosigkeit
- Zweckvolle Unklarheit bei Verantwortungsaufteilung
- „Nach-oben-Delegieren“

(3) Idealisierung und Unterbewertung der Möglichkeiten persönlicher Entwicklung

(4) Vermeiden von Veränderungen

Organization in the mind

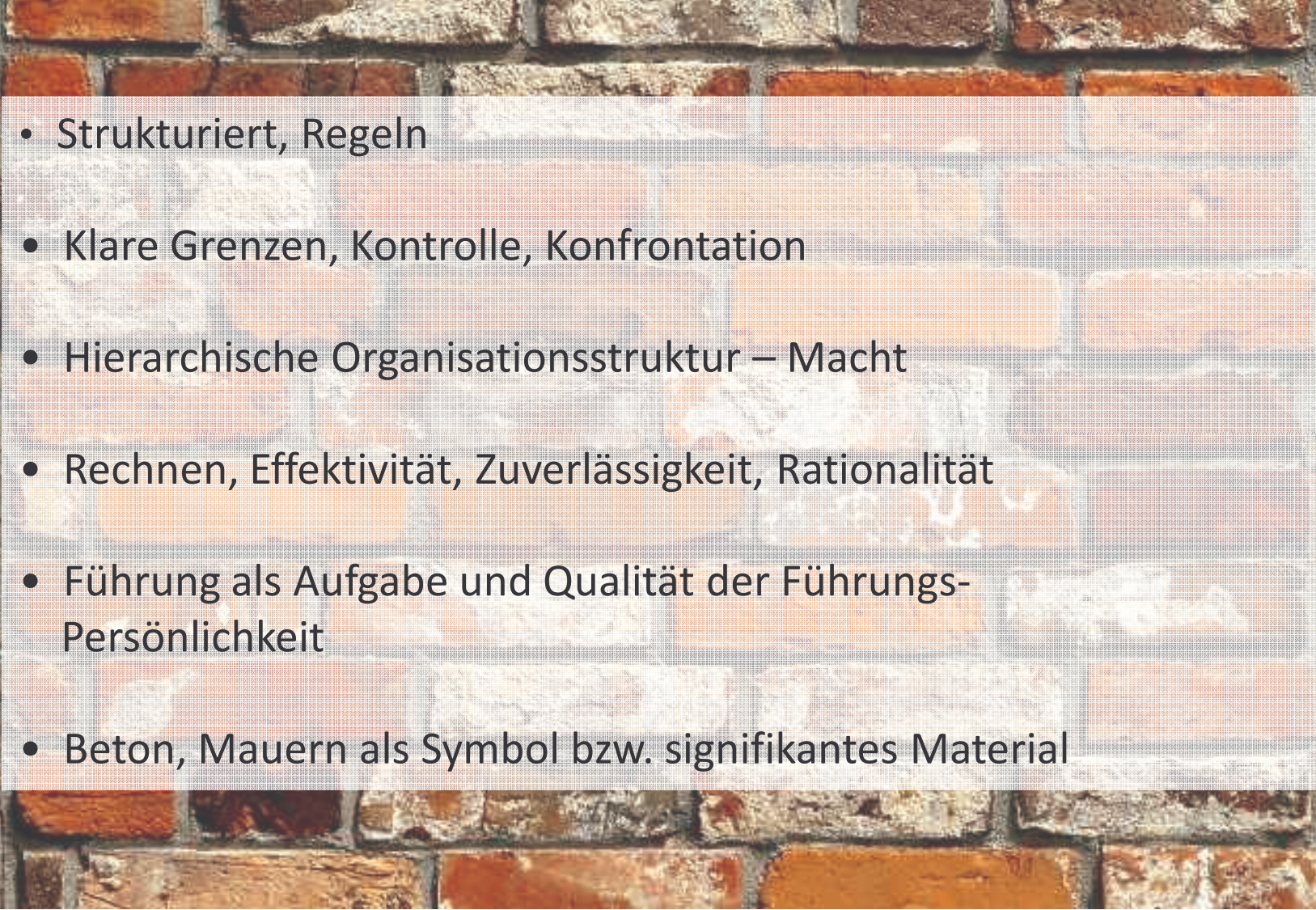
1. Die Organisation ist ein inneres Objekt

2. Die Gegenübertragung der Organisation , d.h.

“nicht das mentale Konstrukt des Klienten von der Organisation, sondern eher die emotionale Realität der Organisation, die von ihm oder ihr wahrgenommen wird, die ihn oder sie infiziert, die anerkannt oder abgelehnt, verdrängt oder projiziert, verleugnet werden kann, die ebenso bekannt oder ungedacht sein kann“

(Armstrong, 1995)

Wie wir Organisationen früher(?) gesehen haben...

- 
- Strukturiert, Regeln
 - Klare Grenzen, Kontrolle, Konfrontation
 - Hierarchische Organisationsstruktur – Macht
 - Rechnen, Effektivität, Zuverlässigkeit, Rationalität
 - Führung als Aufgabe und Qualität der Führungspersönlichkeit
 - Beton, Mauern als Symbol bzw. signifikantes Material

Die Organisation als Wolke ?

- Flexible Organisation als Ideal
- Offene Grenzen (Supply Chain Management)
- Ständig neue Formationen
- Dauernde Rollen- und Aufgabenveränderungen
- Verschiedene Orte und Räume (real und virtuell)
- Konzept: Eroberung neuer Räume
- Informelle Organisationen und Netzwerke: Die Organisation als Party“

Einige Anwendungen

- Netzwerke als Angstabwehr?
- Räume als Angstabwehrssystem?
- Verarbeitung von Verlusten – Containment
- Führung und ältere Führungskräfte
- Coaching-Rolle
- Methoden

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

Fragen im Anschluss an die Studie:

- **Unter welchen Bedingungen können Menschen die turbulenten Veränderungen verarbeiten?**
- **Wie muss eine „gute Führung“ aussehen?**



- **Was ist die mögliche Rolle und Aufgabe der Supervision/des Coachings in diesem Zusammenhang?**

Netzwerke und Angstabwehr

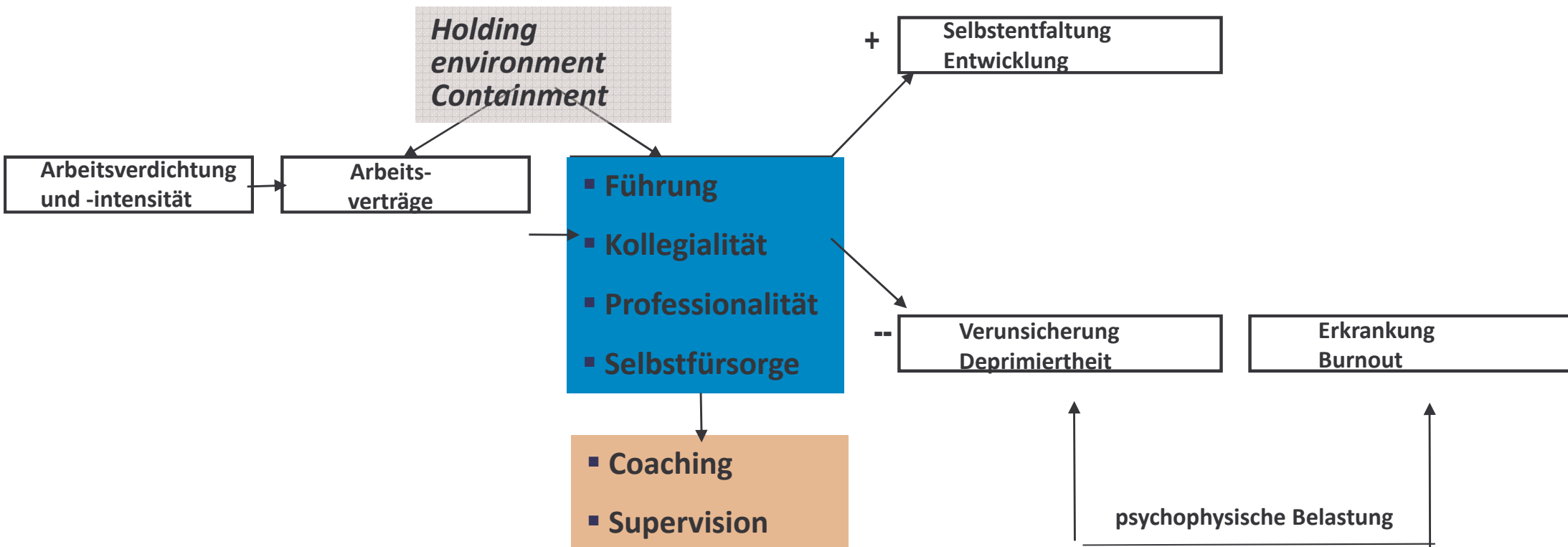
Die Erfahrung von „disembeddedness“ (Anthony Giddens) und der Verlust des „ontologischen Urvertrauens“ (Gernot Böhme)

- Fehlender Bezug zu Lebensbedingungen, auf die wir angewiesen sind
- Verlust des Vertrauens auf die eigene Natur, den Körper
- Verlust des Vertrauens auf die äußere Natur
- Verlust des Vertrauens auf den Staat
- Verlust des Vertrauens in die Technik
- Verlust des Vertrauens auf die Mitmenschen

Im Schatten der modernen Organisation

- Grundlegende Angst – „Die psychotische Organisation“ (Lawrence, Sievers)
- Destruktivität, Zerstörung und Verwundung – „Competition as war“ (Burkard Sievers)
- Unsicherheit, Beziehungslosigkeit, Verlorenheit – „Die trostlose Organisation“ (Howard Stein)
- Vergiftete Beziehungen und subtile Vernichtung – „Organizational Miasma“ (Yiannis Gabriel)
- Die Masken der Niedertracht – Die pervers - narzisstische Organisation (Marie-France Hirigoyen, Susan Long)

Arbeit und Leben in Organisationen 2008



Suffering Self

**Accepting and
Managing Self**

Creative Self

Sind Netzwerke

a) „linking objects“ (Volkan), die zur Abwehr bzw. Verarbeitung von Trauer führen?

oder

a) Übergangsobjekte (Winnicott) im schöpferischen Sinne ?

Führung – erste Ergebnisse

- Führungskräfte sind Projektionsflächen für alle mit Veränderungsprozessen einhergehenden negativen Gefühle, auf die sich aber gleichzeitig die Sehnsucht der Belegschaft richtet, gerecht und fürsorglich behandelt zu werden.
- Die Geführten haben eine ambivalente Haltung gegenüber Führung. Auf der einen Seite erwarten sie, möglichst selbst entscheiden zu können, auf der anderen Seite wollen sie aber auch, dass ihnen Entscheidungen abgenommen werden: Das Autonomieideal wird durch eine unbewusste Abhängigkeitssehnsucht konterkariert.
- Berichte von kompetenter Führung sind selten: Eher wird von Führungskräften berichtet, die unzugänglich und unzulänglich sind, weil es ihnen an entsprechenden kommunikativen Kompetenzen und Mut zu wirklich kooperativer Führung fehlt.
- Insbesondere für Non-Profit-Organisationen gilt: Früher sind die besten Fachleute in Führungspositionen aufgestiegen, ohne etwas von Management zu verstehen. Heute werden die Positionen von Managern besetzt.

Abgrenzung Führung versus Management

Nach Warren (1989, 18) ist der wichtigste Unterschied zwischen Führern und Managern Folgender:

„Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right.“

Management hat demnach eine aufgabenbezogenen Komponente und Führung eine sinnbezogene.

Empfehlung: Zaleznik (1990, 33-58) „Führen ist besser als managen“

Die Spaltung zwischen Führung und Management kann auch als Angstabwehrsystem interpretiert werden. Gilmore & Krantz (1990, 1984)

Führung und unbewusste Prozesse

Führung und Containment

- **Theoretische Grundlage: Container-Contained-Modell nach Bion**
Container = psychischer / physischer Raum, der bereit ist Gefühle aufzunehmen
(projektiv-identifizierende Verarbeitung)
Contained = psychischer / physischer Inhalt, der gehalten werden will
Aktion geht immer vom „suchenden Gefühl“ aus

- 3 Phasen des
„In-sich-Aufnehmens“
„In-sich-Bewahrens“
„Verstehens und Benennens“



**Container-Contained-Verbindung
durchläuft einen Veränderungsprozess.
Etwas Neues, Drittes entsteht.**

Herausforderungen für die Führungskraft

- Suche nach einem eignen Container (Coach, Vorgesetzter?)
- Vertauen haben/entwickeln – in sich und die Organisation
- Raum haben + Raum geben vs. Druck der Organisation
- Negative capability – Thoughtful Leadership !

**These: Situation der mittleren Führungsebene bedeutend für die Organisation
(Funktion als Container für MA ohne eigenen Container)**

Entwicklungspsychologie des Lebenslaufs

Fotonachweis: Westfälisches Landesmuseum für Kunst und Kunstgeschichte, Münster



In Lebenslaufkonzepten gilt die zuerst von Erikson konzeptualisierte „Generativität“ als Leitkategorie des (höheren) Erwachsenenalters.

Mit Generativität wird eine Haltung beschrieben, die durch ein Interesse gekennzeichnet ist, „die nächste Generation zu begründen und zu führen“ (Erikson 1981).

Holding Environment - Psychoanalyse und Raum

**Ursachen der Vernachlässigung des Raums in der Psychoanalyse:
Die Eroberung des inneren Raums und die Verdrängung des äußeren Raums**



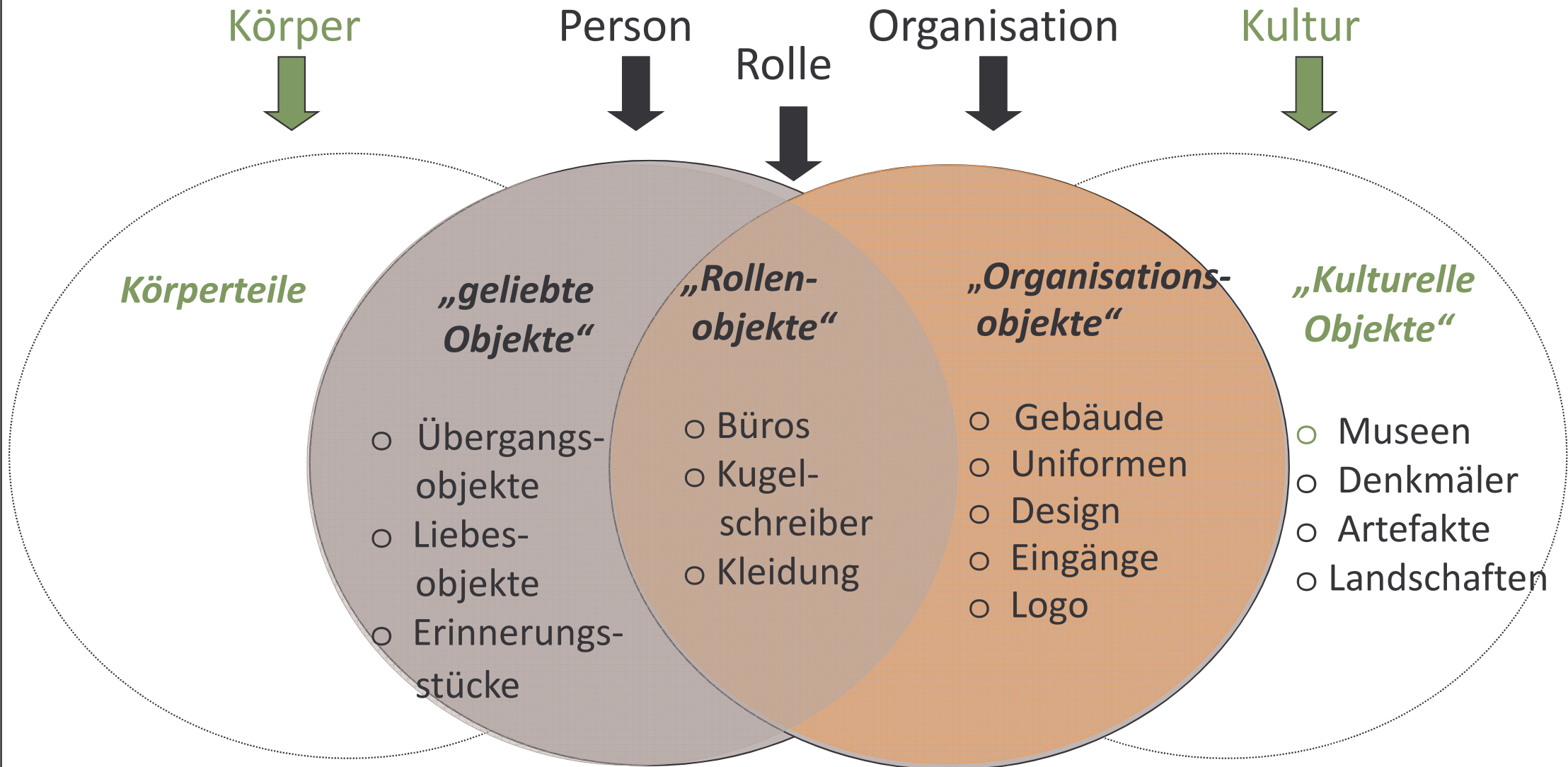
Person

Person - Gruppe



Raum, Objekte, Stadt

Artefaktanalyse - Culture Survey



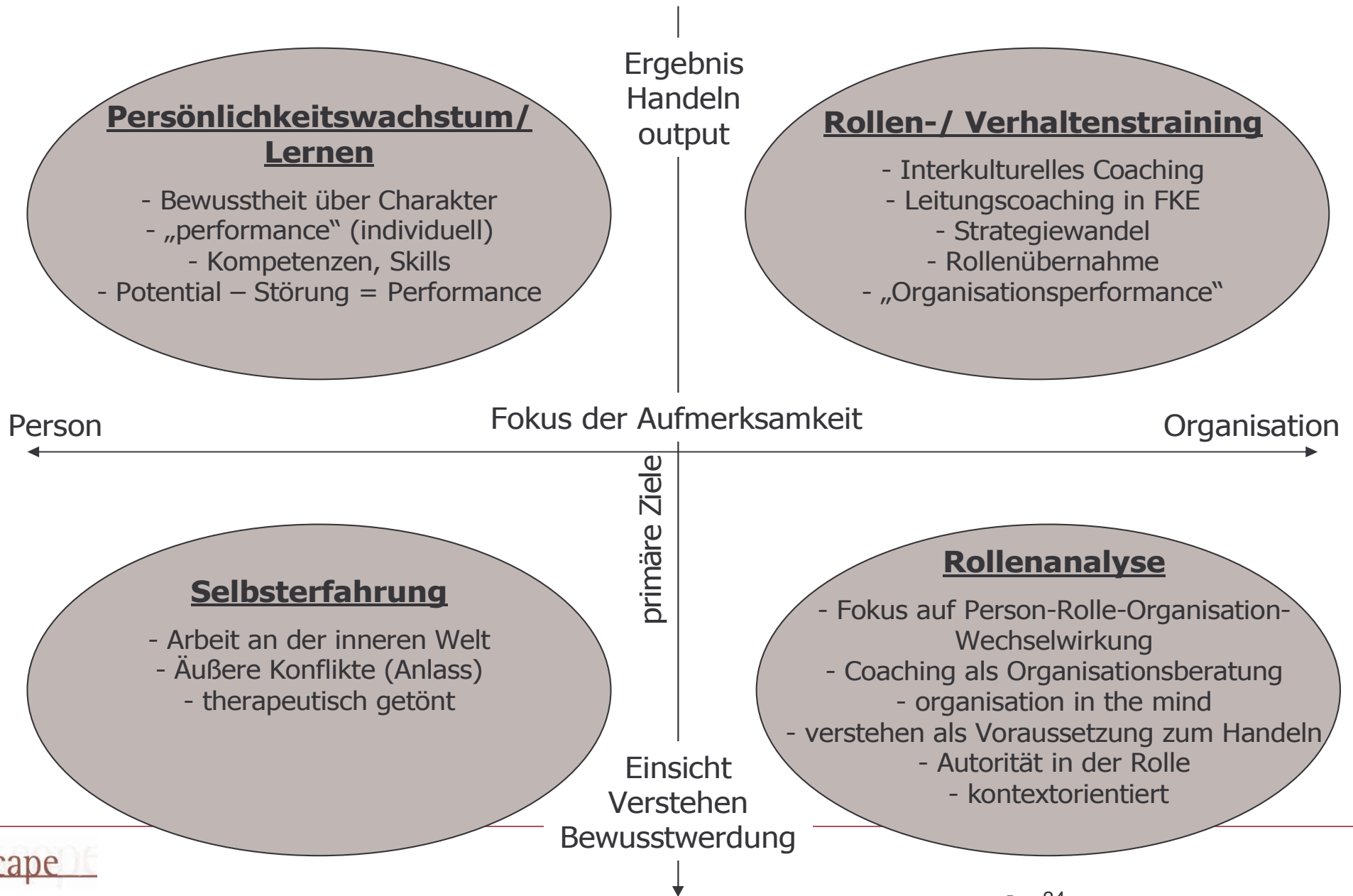
1. Führungskräfte erleben besondere bio-psycho-soziale Belastungen. Eine Auswahl:

- Bis zu 80% ihrer Arbeit besteht aus Kommunikation mit wechselnden Einzelpersonen und Gruppen, die meisten sind von kurzer Dauer und zudem von Unterbrechungen bedroht.
- Zunehmende Anteile dieser Kommunikation sind technisch vermittelt (Telefonate, E-Mails, Videokonferenzen). Ständige Erreichbarkeit wird erwartet. Viele Führungskräfte stellen diese Erwartung auch an sich selbst.
- Führungskräfte stehen unter einem ständigen Entscheidungsdruck, wobei triviale und folgenschwere Entscheidungen schnell wechseln. So manche Entscheidung muss getroffen werden, ohne hinreichend vorbereitet zu sein.

Führung und Gesundheit - Gesundheit fördernde Führung

- Aufgrund ihrer sehr zerstückelten Arbeitstage fühlen sie sich zwar ständig gefordert, ohne am Abend aber sagen zu können, was sie wirklich geleistet haben. Oft fühlen sie sich deshalb leer und erschöpft, ohne ihre gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit lassen zu können.
- Die Beschäftigten erwarten von ihren Führungskräften nicht nur Orientierung, sondern auch Gestaltungsmacht, über die sie aufgrund ihrer eigenen Abhängigkeiten aber nicht verfügen.
- Alltagsweltliche und häusliche Entfremdung: Führungskräfte sind mit ihrer Kräfte zehrenden Arbeit hoch identifiziert. Alle anderen Lebensbereiche müssen dahinter zurücktreten. Die meisten ihrer Sozialkontakte sind über ihre Arbeit vermittelt. Zudem sind sie auf eine stabile häusliche Situation angewiesen. Ihre Ehefrauen sollen ihnen den Rücken frei halten und sie emotional aufbauen, Kinder keinen Ärger machen.

Coaching-Horizonte



Kontaktinformationen



Ullrich Beumer

inscape dialog
Riehler Str. 23
D-50668 Köln

Telefon: +49-(0)221 / 5607606

Mail: Ullrich.Beumer@inscape-international.de
www.inscape-international.de