

Psychoanalyse im 21. Jahrhundert

Klinische Erfahrung, Theorie, Forschung, Anwendungen

Mathias Lohmer/Heidi Möller

Psychoanalyse in Organisationen

Einführung
in die psychodynamische
Organisationsberatung

2., aktualisierte Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren

Dr. Mathias Lohmer, Psychoanalytiker (DPV/IPA), arbeitet als Berater und Coach am Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM) und M19-Manufaktur für Organisationsberatung.

Dr. Heidi Möller ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Psychoanalytikerin, Coach, Organisationsberaterin und Supervisorin, u. a. wissenschaftliche Leiterin des postgradualen Studiengangs Coching, Organisationsberatung, Supervision (COS) (www.unikims/cos).

Mathias Lohmer
Heidi Möller

Psychoanalyse in Organisationen

Einführung in die psychodynamische
Organisationsberatung

2., aktualisierte Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Pharmakologische Daten verändern sich ständig. Verlag und Autoren tragen dafür Sorge, dass alle gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Haftung hierfür kann jedoch nicht übernommen werden. Es empfiehlt sich, die Angaben anhand des Beipackzettels und der entsprechenden Fachinformationen zu überprüfen. Aufgrund der Auswahl häufig angewendeter Arzneimittel besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

2., aktualisierte Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-036539-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-036540-7

epub: ISBN 978-3-17-036541-4

mobi: ISBN 978-3-17-036542-1

Inhalt

Geleitwort zur Reihe	11
Vorwort zur zweiten Auflage	13
Vorwort zur ersten Auflage	21
Teil A – Grundlagen	
1 Von der Couch in die Organisation	35
<i>Mathias Lobmer und Heidi Möller</i>	
1.1 Historische Entwicklung	38
1.2 Zentrale Konzepte	40
1.2.1 Gruppen- und Organisationsdynamik	40
1.2.2 Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr	41
1.3 Die Psychodynamik von Führung und Gefolgschaft	43
1.4 Die Rolle der Struktur in Organisationen	45
1.5 Die Beziehung von Container und Contained in Organisationen	47
1.6 Fazit	48
2 Psychodynamische Organisationsberatung	52
<i>Mathias Lobmer und Heidi Möller</i>	
2.1 Die Modifikation psychoanalytischer Techniken in der Beratung von Organisationen	54
2.1.1 Die Arbeit mit dem Widerstand	54

2.1.2	Die Abstinenz in der psychodynamischen Organisationsberatung	56
2.1.3	Die Übertragung in der psychodynamischen Organisationsberatung	58
2.1.4	Unterschiedliche Interventionsmodi in der psychodynamischen Organisationsberatung	60
2.2	Fazit	65
3	Ethnopsychoanalytische Zugänge in der Beratung von Organisationen	68
	<i>Heidi Möller</i>	
3.1	Zum Begriff der »Organisationskultur«	69
3.2	Zur Erfassung kollektiver Sinnsysteme	73
3.3	Die Haltung der Organisationsberater in der fremden Organisationskultur	74
	3.3.1 Anleihen aus der Ethnopsychoanalyse	74
3.4	Selbstreflexivität	80
3.5	Der Enkulturationsprozess der Organisationsberater	82
3.6	Das »Gruppen-Ich« und das »Clangewissen«	85
3.7	Forschungsmethodologische Perspektiven	86
3.8	Tiefenhermeneutischer Zugang in der Organisationsdiagnostik	86
4	Die Dynamik des Wandels in Organisationen	91
	<i>Heidi Möller</i>	
4.1	Persönlichkeitsmerkmale und Wandlungsprozesse	95
4.2	Zur Psychodynamik des Wandels	100
4.3	Maladaptive Copingmechanismen	102
	4.3.1 Wege aus dem Dilemma	103
4.4	Zur Komplexität von Wandlungsprozessen am Beispiel der Universität	105

Teil B – Beratungsfelder

5	Teamarbeit – Zur Psychodynamik psychosozialer Organisationen	115
	<i>Mathias Lobmer</i>	
5.1	Die Krise der Zusammenarbeit in psychosozialen Organisationen	116
5.2	Teams und Organisationen als offene Systeme	118
5.3	Der Konflikt zwischen Stabilität und Veränderung	119
5.4	Organisationskultur und Primäraufgabe	121
5.5	Das Selbstmanagement in der Rolle	123
5.6	Teamarbeit: Partizipation und Vermeidung	124
5.7	Aggression, Macht und Kränkungsangst in psychosozialen Teams	126
5.8	Die Spaltungsdynamik von Team und Leitung	130
5.9	Fazit	132
6	Psychoanalytische Supervision	135
	<i>Heidi Möller</i>	
6.1	Zur Rezeption in Deutschland	139
6.2	Zur Berufspolitik	140
6.3	Das Spannungsfeld zwischen Psychotherapie und Supervision	142
6.4	Zur Konzeption von Supervision	144
6.5	Psychoanalytische Teamsupervisionsansätze	146
6.5.1	Das Modell der Balint Gruppe	147
6.5.2	Die analytische Gruppenarbeit nach Foulkes	148
6.5.3	Das Modell des »Container-Contained« nach Bion	150
6.5.4	Neuere psychoanalytische Supervisionsansätze	152
6.6	Die Vorbereitung	154
6.7	Die Methodik psychoanalytischer Supervision	154
6.7.1	Die Technik psychoanalytischer Teamsupervision	157

6.8	Die Rolle des Supervisors	158
6.8.1	Der Supervisor als Lehrer	161
6.8.2	Der Supervisor als Leiter	162
6.9	Abschließende Wertung psychoanalytischer Zugänge zur Supervision	166
7	Psychoanalytisches Führungsverständnis	169
	<i>Mathias Lobmer</i>	
7.1	Das Spannungsfeld von Sach- und Beziehungsorientierung	170
7.2	Die unbewusste Dimension von Führung	174
7.3	Die Containment-Funktion der Führung	176
8	Der Dialog im Coaching	181
	<i>Heidi Möller</i>	
8.1	Zum Verhältnis von Profession und Wissenschaft...	182
8.2	Der Stand der Forschung	185
8.3	Wie wird im Coaching gesprochen?	187
8.4	Die Bedeutung der Metapher	189
8.5	Life-Coaching	194
8.6	Coaching als Dialograum	196
9	Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen	201
	<i>Mathias Lobmer</i>	
9.1	Vertrauen als Grundbedingung für die Zusammenarbeit in Organisationen	204
9.2	Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen	207
9.3	Der Berater zwischen den Fronten: das Ringen um die Triangulierung	209
9.4	Die Krise als Chance: Systemkollaps, Groll und Realitätskontrolle	216
9.5	Containment als gemeinsame Leistung von Leitung und Team	218

9.6	Ungenügen und Omnipotenz: der Import der narzisstischen Patientendynamik	220
9.7	Fazit	222
10	Der Umgang mit Verwicklungen und Verstrickungen – Abstinenz, Containment und Verantwortung im Beratungsprozess	226
	<i>Mathias Lohmer</i>	
10.1	Die Teilhabe des Beraters an der Organisation	227
10.2	Verwicklung, Verstrickung und Abstinenz	228
10.3	Containment im Beratungsprozess	230
10.4	Fazit	234
	Literatur	237
	Sachwortverzeichnis	249
	Personenverzeichnis	253

Geleitwort zur Reihe

Die Psychoanalyse hat auch im 21. Jahrhundert nichts von ihrer Bedeutung und Faszination verloren. Sie hat sich im Laufe ihres nun mehr als einhundertjährigen Bestehens zu einer vielfältigen und durchaus auch heterogenen Wissenschaft entwickelt, mit einem reichhaltigen theoretischen Fundus sowie einer breiten Ausrichtung ihrer Anwendungen.

In dieser Buchreihe werden die grundlegenden Konzepte, Methoden und Anwendungen der modernen Psychoanalyse allgemeinverständlich dargestellt. Worin besteht die genuin psychoanalytische Sichtweise auf Forschungsgegenstände wie z. B. unbewusste Prozesse, Wahrnehmen, Denken, Affekt, Trieb/Motiv/Instinkt, Kindheit, Entwicklung, Persönlichkeit, Konflikt, Trauma, Behandlung, Interaktion, Gruppe, Kultur, Gesellschaft u. a. m.? Anders als bei psychologischen Theorien und deren Überprüfung mittels empirischer Methoden ist der Ausgangspunkt der psychoanalytischen Theoriebildung und Konzeptforschung in der Regel zunächst die analytische Situation, in der dichte Erkenntnisse gewonnen werden. In weiteren Schritten können diese methodisch trianguliert werden: durch Konzeptforschung, Grundlagenforschung, experimentelle Überprüfung, Heranziehung von Befunden aus den Nachbarwissenschaften sowie Psychotherapieforschung.

Seit ihren Anfängen hat sich die Psychoanalyse nicht nur als eine psychologische Betrachtungsweise verstanden, sondern auch kulturwissenschaftliche, sozialwissenschaftliche sowie geisteswissenschaftliche Perspektiven hinzugezogen. Bereits Freud machte ja nicht nur Anleihen bei den Metaphern der Naturwissenschaft des 19. Jahrhunderts, sondern entwickelte die Psychoanalyse im engen Austausch mit geistes- und kulturwissenschaftlichen Erkenntnissen. In den letzten Jahren sind vor allem neurowissenschaftliche und kognitionspsychologische Konzepte und Befunde hinzugekommen. Dennoch war und ist die klinische Situation mit ihren

spezifischen Methoden der Ursprung psychoanalytischer Erkenntnisse. Der Blick auf die Nachbarwissenschaften kann je nach Fragestellung und Untersuchungsgegenstand bereichernd sein, ohne dabei allerdings das psychoanalytische Anliegen, mit spezifischer Methodik Aufschlüsse über unbewusste Prozesse zu gewinnen, aus den Augen zu verlieren.

Auch wenn psychoanalytische Erkenntnisse zunächst einmal in der genuin psychoanalytischen Diskursebene verbleiben, bilden implizite Konstrukte aus einschlägigen Nachbarwissenschaften einen stillschweigenden Hintergrund wie z. B. die derzeitige Unterscheidung von zwei grundlegenden Gedächtnissystemen. Eine Betrachtung über die unterschiedlichen Perspektiven kann den spezifisch psychoanalytischen Zugang jedoch noch einmal verdeutlichen.

Der interdisziplinäre Austausch wird auf verschiedene Weise erfolgen: Zum einen bei der Fragestellung, inwieweit z. B. Klinische Psychologie, Entwicklungspsychologie, Entwicklungspsychopathologie, Neurobiologie, Medizinische Anthropologie zur teilweisen Klärung von psychoanalytischen Kontroversen beitragen können, zum anderen inwieweit die psychoanalytische Perspektive bei der Beschäftigung mit den obigen Fächern, aber auch z. B. bei politischen, sozial-, kultur-, sprach-, literatur- und kunstwissenschaftlichen Themen eine wesentliche Bereicherung bringen kann.

In der Psychoanalyse fehlen derzeit gut verständliche Einführungen in die verschiedenen Themenbereiche, die den gegenwärtigen Kenntnisstand nicht nur klassisch freudianisch oder auf eine bestimmte Richtung bezogen, sondern nach Möglichkeit auch richtungsübergreifend und Gemeinsamkeiten aufzeigend darstellen. Deshalb wird in dieser Reihe auch auf einen allgemein verständlichen Stil besonderer Wert gelegt.

Wir haben die Hoffnung, dass die einzelnen Bände für den psychotherapeutischen Praktiker in gleichem Maße gewinnbringend sein können wie auch für sozial- und kulturwissenschaftlich interessierte Leser, die sich einen Überblick über Konzepte, Methoden und Anwendungen der modernen Psychoanalyse verschaffen wollen.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber
Cord Benecke, Lilli Gast,
Marianne Leuzinger-Bohleber und Wolfgang Mertens

Vorwort zur zweiten Auflage

Wir freuen uns, dass nach fünf Jahren nun die zweite Auflage des vorliegenden Bandes erscheint – er hat sich durch seine Konzepte, Anwendungsfelder und Praxisbeispiele als Kompendium für den State of the Art der psychodynamischen Beratungsarbeit mit Organisationen bewährt.

In dieser Einleitung wollen wir nun knapp die Entwicklungen markieren, die sich in den letzten fünf Jahren verstärkt haben bzw. hinzugekommen sind.

1 New Work, agiles Arbeiten und Digitalisierung

Das Erscheinen und die breite Rezeption des Buches »Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit« von Frederic Laloux (2015) markiert einen Wendepunkt in der allgemeinen Diskussion über Organisationsentwicklung und etablierte den Begriff »New Work« oder »Arbeiten 4.0«. Plötzlich konnten auch in einer breiteren Fachöffentlichkeit Organisationen als evolutionäre Systeme verstanden werden, die Selbstführung, Selbstorganisation und hierarchiearmes Entscheiden beinhalten sollten. Dies wurde an Beispielen von Start-ups, mittelständischen Unternehmen und »hidden champions« gezeigt, die sich auf den Weg gemacht hatten, die Art der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Produktion grundlegend zu ändern. Wie begierig dieser Ansatz von Beratern und Managern aufgegriffen wird, zeigt, dass die Bewältigung immer komplexerer Arbeitsorganisationen und Arbeitserfordernisse durch ein Mehr an Kontrolle und zentraler Steuerung nicht mehr zu leisten ist. Durch diese Entwicklung kam es zu einer Renaissance von Werten und Haltungen, die bereits in den 70er Jahren des

letzten Jahrhunderts unter dem Begriff »Humanisierung der Arbeitswelt« diskutiert und z. B. im Experiment der »teilautonomen Arbeitsgruppen« (am bekanntesten bei Volvo in der Automobilindustrie) umgesetzt wurden. Nachdem diese Experimente zwar die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern, in der relativ einfach strukturierten industriellen Fertigungsarbeit die Produktivität aber nicht maßgeblich erhöhen konnten, wurden sie nicht weitergeführt.

Der entscheidende neue Entwicklungsschub kam nun durch die exponentiell zunehmende Digitalisierung der Produktionsprozesse, angestoßen durch die spezifische Arbeitsweise der Software-Entwicklung. Die bisher übliche langfristige Entwicklung von Software erwies sich als nicht mehr praktikabel und wurde durch kurze iterative Entwicklungszyklen (»sprints«) mit regelmäßigen Reviews und sich daran anschließenden neuen Entwicklungsschritten abgelöst. Dieses »agile Arbeiten« umfasst aber nicht nur die iterativen, kurzen und ständig modifizierten Entwicklungsschritte, sondern auch die Art der Arbeitsorganisation: Um der Komplexität und Gleichzeitigkeit dieser Prozesse gerecht zu werden, braucht es eine andere Form der Organisation, in der unterschiedliche, aber vernetzte Projektgruppen selbstorganisiert, aber abgestimmt, hierarchiearm, aber in klar festgelegten Entscheidungsprozessen arbeiten (vgl. Scheller, 2017, Brandes et al., 2014, Plfäging et al., 2014, Foegen et al., 2015).

Wir können also sehen, wie erst durch ökonomische Notwendigkeit und eine klare produktionsgetriebene Dynamik in einem für die Gegenwart zentralen Bereich, dem der Digitalisierung, den »alten« Werten der Humanisierung der Arbeitswelt plötzlich wieder Dynamik verliehen wird!

Im Unterschied zur Diskussion der 70er Jahre wird die Frage der Führung und Zusammenarbeit nun aber systematischer und weniger ideologisch diskutiert (vgl. Schermuly, 2016). Hier spielt das Konzept der »kollegialen Führung« (z. B. Oestereich & Schröder, 2017) eine zentrale Rolle. Darunter versteht man die auf viele Kollegen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte. Auch Konzepte wie »Soziokratie« oder »Holokratie« (vgl. Oestereich & Schröder, 2017) mit ihrer Betonung einer konsensuellen Entscheidung gehören zu dieser Denkrichtung.

Was bedeutet diese Entwicklung nun für unseren Ansatz einer psychodynamischen Organisationsentwicklung?

In den humanistischen Werten, dem emanzipatorischen Menschenbild und der Betonung von Selbstwirksamkeit und Gestaltungsmöglichkeiten entspricht »New Work« in hohem Maße den Werten und dem Menschenbild einer psychoanalytisch orientierten Arbeit. In gewisser Weise gibt diese neue Orientierung unserer Arbeitsweise einen wichtigen Auftrieb. Durch unsere psychoanalytische Kenntnis der Ambivalenz und Dynamik von Gestaltungswunsch und Angst vor Veränderung, Abhängigkeit und Autonomie, Progression und Widerstand sehen wir die Umsetzung von Agilität und New Work allerdings als schwieriger und komplexer an, als die Vertreter dieser Richtungen es oft sehen. Deren Diskurs ist stark von der kognitiven Ebene bestimmt: Was ist sinnvoll, wie sollte die neue Art der Zusammenarbeit aussehen, eigentlich müssten alle darüber erfreut sein ... wir hingegen wissen, dass die emotionalen und unbewussten Prozesse, Polarisierungen bei der Mitarbeiterschaft und halbherzigen Umsetzungen dem Neuen die Kraft nehmen und Prozesse von Macht und Mikropolitik mehr beachtet und bearbeitet werden müssen – ein weites Feld für die Kompetenzen der psychodynamischen Beratung!

2 Life Balance und der »war for talents«

Personaler und Führungskräfte stellen zunehmend verblüfft und besorgt fest, dass die oft als »Generation Y« oder »Generation 2000« (aufgrund der Geburt um die Jahrtausendwende) bezeichneten Mitarbeiter mit Anfang 20 bis Mitte 30 andere Werte und Vorstellungen von ihrer Life Balance (vgl. Lohmer, Sprenger & von Wahlert, 2018) haben als sie selbst. Anstelle einer hohen Leistungs-, Verdienst- und Karrieremotivation dominiert nun die Vorstellung einer ausgeglichenen Berufs- und Freizeitaufteilung. Die Familienorientierung ist auch bei Männern deutlich gewachsen, Überstunden werden – wenn überhaupt geleistet – lieber durch Freizeit als durch Geld ausgeglichen. Für die Wahl einer Arbeitsstelle sind geregelte Arbeitszeiten, wenig Reisezeiten, ein gutes Arbeitsumfeld, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, aber auch Sinnerleben und flache Hierarchien oft entscheidender als die Höhe des Gehalts. Da gut ausgebildete Fachkräfte sehr

gesucht sind, hat sich der »war for talents« verschärft, und die Firmen müssen um die wählerischen und zum »Jobhopping« bereiten Mitarbeiter ganz anders konkurrieren.

Schon im Gefolge der Burnout-Diskussion in Unternehmen wurde deutlich, dass die bisherige Tendenz zu Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensivierung nicht mehr unbegrenzt weitergehen kann. Die freieren Sozialisationsbedingungen der »Generation Y« erschweren die unhinterfragte Akzeptanz von Autorität und belastenden Arbeitsbedingungen und verlangen nach einem neuen Verständnis, wie die Aufteilung der Lebensbereiche in der Zukunft aussehen kann – hierfür ist natürlich auch die Diskussion über »New Work« relevant!

Was bedeutet diese Entwicklung für die psychodynamisch orientierte Organisationsberatung?

Das psychoanalytisch geprägte Verständnis des Zusammenhangs von Sozialisationsbedingungen, Generationendynamik und Persönlichkeitsentwicklung liefert einen ganz wesentlichen Beitrag, um das Aushandeln des gemeinsamen Arbeitens zwischen den Generationen und ihrem jeweiligen Kulturverständnis zu moderieren! Für die Entscheidungsträger bedeutet dies, andere Werte vorurteilsfreier zur Kenntnis zu nehmen und entsprechende Angebote zu machen, für die »Generation Y« bedeutet dies, die Rollen innerhalb des Arbeitsbereiches als wichtigen Identitätsbeitrag zu erleben und sich auch mit den Beschränkungen des Realitätsprinzips anfreunden zu können – was auch bedeuten kann, Leistungsspitzen zu tolerieren und Spannungs- und Frustrationstoleranz zu trainieren.

3 Mentalisieren als Managementaufgabe

Innerhalb der Diskussion über therapeutische Konzepte hat das Konzept der Mentalisierung (vgl. z. B. Taubner, 2015) eine wichtige Rolle eingenommen und wirkt nun auch in die Beratungsarbeit hinein. Mit Mentalisieren ist die Fähigkeit gemeint, die Perspektive des Gegenübers probeweise einnehmen zu können, aber auch sich selber gleichsam von außen sehen zu können. Damit ist etwas systematischer erfasst worden, was wir auch als »Perspektivwechsel« und »probeweise Identifikation mit dem Gegenüber« kennen.

Angesichts der unter 1. und 2. beschriebenen Tendenzen der Entwicklung in Unternehmen wird verständlich, dass diese Fähigkeit, den anderen mitzudenken und sich in ihn hineinzusetzen, immer zentraler für Leitungs- und Beratungs-Kompetenzen wird. Führungskräfte müssen gleichsam »weiblichere«, emotionalere Fertigkeiten entwickeln, um den Anforderungen von »New Work« und »Life Balance« gerecht zu werden.

Es ist augenfällig, dass hier eine Kernkompetenz der psychodynamischen Arbeit mit Menschen und Organisationen berührt wird. Die Kasseler Forschungsgruppe um Heidi Möller hat die Bedeutung von Mentalisierung für Führung, Coaching und Teamarbeit und Coaching beforscht (Taubner & Kotte, 2016, Goebel & Hinn, 2016). Es ist davon auszugehen, dass eine mentalisierende Führungskraft effektiver führt, weil sie sich implizit und explizit den Handlungen von sich selbst und anderen sinnverstehend zuwenden kann. Sie kann nicht nur Gefühle wahrnehmen, erkennen und identifizieren, sondern ihnen auch Namen geben (*benennen*). Mentalisieren hilft, die Bedeutung von Emotionen in Beziehungen zu begreifen. Eine mentalisierende Führungskraft kann zudem die Intensität der Gefühle *steuern*, sie verstärken, herabmindern oder aufrechterhalten – jeweils so, wie es die Führungssituation erfordert. Auch gelingt es, die Gefühle *mitzuteilen*, sie zur Grundlage der Kommunikation zu machen.

Mentalisieren und Führen

- Die Führungskraft kann seinen eigenen Standpunkt auch relativieren und mit Abstand betrachten.
- Wenn eine Führungskraft seinen Mitarbeiter mentalisiert, dann ist dieser empfänglicher für die Botschaften der Führungskraft.
- Der Mitarbeiter versteht auf diese Weise besser, was die Führungskraft vermittelt.
- Die Mentalisierung der Führungskraft fördert auch die Mentalisierung des Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft und gegenüber seinen Kollegen.
- Die Führungskraft entwickelt Neugier darauf, welche Gedanken, Gefühle und Motive bei dem Gegenüber vorhanden sind, die deren Verhalten zu Grunde liegen.

- Die Führungskraft kann die Modi der mentalen Befindlichkeiten im eigenen Selbst erleben und muss sie nicht auf andere verallgemeinern.

Die Fähigkeit zur Mentalisierung, also die Wahrnehmungs- und Affektverarbeitung ist bei Individuen je nach ihrer Sozialisationsgeschichte unterschiedlich ausgeprägt. Für viele Coachinganlässe ist ein mentalisierungs-basiertes Coaching (Goebel & Hinn, 2016) angezeigt. Das ist vor allem der Fall, wenn es um interpersonelle Probleme geht.

Fazit

Die aktuellen Entwicklungen geben der psychodynamischen Organisationsberatung einen neuen Aufschwung – und der Leser wird mit den Konzepten, die er in diesem kompakten Band vorfindet, gut ausgerüstet, um mit einem psychodynamischen Verständnis kompetent führen und beraten zu können!

Im Mai 2019, München und Kassel
Mathias Lohmer und Heidi Möller

Empfohlene Literatur

- Brandes, U., Gemmer, P., Koscheck, H. & Schültken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Foegen, M., Meyser, A., Gansser, C., Croome, D., Raak, C. Battenfeld, J. et al. (2015). *Der ultimative Scrum Guide*. Darmstadt: wibas.
- Goebel, A. & Hinn, D. (2016). Die Bedeutung des Mentalisierungskonzepts für das Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 23 (1): 24–42.
- Kotte, S. & Taubner, S. (2016). Mentalisierung in der Teamsupervision. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 23 (1): 75-89.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.

- Lohmer, M., Sprenger, B. & von Wahlert, J. (2018). *Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout in Unternehmen (2. erweiterte Auflage)*. Stuttgart: Schattauer.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Franz Vahlen.
- Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. München: Redline.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Franz Vahlen.
- Schermuly, C. (2016). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Taubner, S. (2016). *Konzept Mentalisieren. Eine Einführung in Forschung und Praxis (2. Auflage)*. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Vorwort zur ersten Auflage

Wir, die Autoren des Bandes »Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung«, Mathias Lohmer und Heidi Möller, sind Psychoanalytiker¹. Seit mehr als 20 Jahren beraten wir Organisationen aus dem Profitbereich, Verwaltungssysteme, Einrichtungen des Gesundheitswesens, Schulen, Universitäten und psychosoziale Dienstleister. Dies tun wir vor dem Hintergrund unserer psychoanalytischen Grundhaltung und Identität. Um der Komplexität organisationalen Handelns gerecht zu werden, bedarf es jedoch mehr als den rein psychoanalytischen Wissensbeständen. Wir nutzen soziologische Rollenkonzepte, Mikro- und Makrosoziologie, arbeits- und organisationspsychologisches Wissen, Erkenntnisse aus der Klinischen Psychologie, der Sozialpsychologie, der Allgemeinen Psychologie, die pädagogische Psychologie des Lernens, Organisations- und Managementtheorien aus der Betriebswirtschaftslehre u. v. m.

Dennoch gehen wir davon aus, dass die psychodynamische Organisationsberatung ihre ganz eigene Handschrift trägt. Dieser Band versucht die USP (unique selling proposition), also das Alleinstellungsmerkmal Psychodynamischer Beratung von komplexen Systemen herauszuarbeiten.

1 Die Autoren, eine Psychoanalytikerin und ein Psychoanalytiker, und der Verlag haben sich in diesem Werk im Hinblick auf die »Genderfrage«, wohlwissend um die (zum Teil guten) Argumente für eine geschlechtsneutrale bzw. -umfassende Schreibweise, zugunsten einer lesefreundlichen Praxis entschieden. Diese besteht darin, im laufenden Text im Singular die weibliche und männliche Form regelmäßig abzuwechseln. Sofern nicht aus dem Kontext deutlich werdend sind dabei stets beide Geschlechter gemeint. Im Plural wird auf die in der Fachliteratur weiterhin am stärksten verbreitete Praxis, für beide Geschlechter die (scheinbar) männliche Form zu wählen, zurückgegriffen.

Was unterscheidet uns von den anderen zahlreichen Beratungsangeboten der nahezu unüberschaubar gewordenen Beratungslandschaft?

1 Die systematische Nutzung von Übertragungs- Gegenübertragungsphänomenen als Diagnostikum in der Beratung

Die subjektive Verfasstheit der Berater gilt als Königsweg der Erkenntnis in der psychodynamischen Organisationsberatung. Unsere Befindlichkeit in der Kontaktaufnahme zu einem zu beratenden System und die spezielle Art der Beziehungsgestaltung werden von uns aufmerksam verfolgt und sind für uns wesentliche Anhaltspunkte zur Klärung der Frage: »Was ist los in dieser Organisation?« Wir gehen davon aus, dass gerade zu Beginn eines Beratungsprozesses vieles, was in der Organisation geschieht, noch nicht versprachlicht werden kann, sich sehr wohl aber in der Beziehungsgestaltung zwischen Beraterin und Klientin vorbewusst artikuliert. Wir nutzen uns selbst als Resonanzkörper für unbewusste Organisationsdynamiken. Das setzt voraus, dass wir über eine hohe Sinnerfassungskapazität verfügen. In der psychoanalytischen Theorie unterscheiden wir die konkordante und die komplementäre Gegenübertragung (Racker, 2002). Im konkordanten Gegenübertragungsmodus identifiziert sich der Coach mit der Coachee. Im komplementären Gegenübertragungsmodus hingegen identifiziert er sich mit den signifikanten Interaktionspartnern in Biographie und aktueller Lebenswelt.

Psychodynamische Organisationsberater achten höchst sensibel auf ihre emotionale und leibliche Befindlichkeit. Sie nehmen Phantasien und Assoziationen ernst, die sie im Laufe der Beratungsprozesse entwickeln. Damit wird der Person der Beraterin sicher ein höherer Stellenwert beigemessen, als dies in verschiedenen anderen Beratungszugängen der Fall ist (► Kap. 2).

Fallbeispiel

In zahlreichen Coachings mit Führungskräften aus einer großen Behörde gerate ich jeweils in einen immensen Druck, in der Beratung schnell zu sein und ganz viele Themen erfolgreich zu behandeln.

Häufiges Thema in den Beratungen ist eine nicht gelungene Work-Life-Balance, und die Coachees wollen an ihrem Zeitmanagement arbeiten. In konkordanter Gegenübertragung nehme ich das Tempo der Klienten auf, mir gelingt eine Einfühlung in deren Arbeitsalltag und ich kann mich – nach dem Verstehen dieser Befindlichkeit als Gegenübertragungspänomen – aus dieser affektiven und leiblichen Befindlichkeit befreien. In der Konsequenz auf der Interventionsebene heißt dies, mich dem Wunsch nach Zeitoptimierung der Klienten zu entziehen. Auf diese Weise kann es gelingen, an die Allmachtsphantasien zu gelangen. Die Illusion, der die Klienten folgen ist die, dass sie alles nur richtig machen müssen und sich mehr noch anstrengen, um all den Anforderungen nach Übersollerfüllung nachzukommen. Üblich in dieser Behörde ist nämlich nicht eine Zufriedenheit mit einer 100 %-Zielerreichung, sondern unter 130 %-Sollwert sind sie allesamt unglücklich. Keinem der Klienten gelang bisher die Hinterfragung dieser Orientierungsgröße. Sicher räumen die Kunden ein, an einem zu hohen Maß an Perfektionismus zu leiden, da sind sie selbstkritisch. Ohne jedoch an der inneren Überzeugung zu arbeiten, dass es ihnen potenziell gelingen könnte, alles perfekt und über Soll zu erledigen, würde jede Maßnahme eines optimierten Zeitmanagements scheitern. Die Allmachtsphantasie, über keinerlei Grenzen im Leistungsbereich zu verfügen, muss im Coaching angegangen werden, sonst schlagen die Interventionen fehl. Nur in der Anerkennung von eigenen Grenzen kann die Abgrenzung von überhöhten Ansprüchen erfolgen.

Hintergrund dieser Dynamik auf der organisationalen Ebene ist die Geschichte der Institution. Lange in der Öffentlichkeit gescholten und in Frage gestellt, nahm sie sich Steuerungsstrategien aus dem Business zum Vorbild, ohne auf die Sinnhaftigkeit dieser Analogiebildung zu achten. Im Modus des »Höher-Schneller-Weiter«, mit Hilfe maximaler Adaption von Managementprinzipien aus bestimmten Wirtschaftssparten, sollte der organisationale Selbstwert korrigiert werden. Diese narzisstische Problematik spiegelte sich in den Seelen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Gegenübertragungsanalyse ist zunächst einmal ein diagnostischer Zugang. Das szenische Verstehen (Lorenzer, 2006) hilft uns in der Er-

kennntnisgewinnung. Szenisches Verstehen bedeutet das Verstehen von Interaktionsprozessen, es soll entschlüsselt werden, wie die Coachee die Beraterin in ihre täglichen Szenen in der Arbeitswelt einbindet. Die Coach steht dabei also nicht in Distanz zu der Szene, sondern muss sich auf das Spiel der Kunden einlassen. Die Kundin bringt in die Szene abgewehrte Erlebnisse ein. Sie agiert durch einen Wiederholungszwang ständig mit dem gleichen Muster. Aufgabe der Coach ist es nun, die ursprüngliche Szene bewusst zu machen und zu rekonstruieren. Lorenzer formuliert es für den Therapieprozess folgendermaßen: »Der Analytiker steht nicht in beschaulicher Distanz zum Patienten, um sich – wie aus einer Theaterloge – dessen Drama anzusehen. Er muss sich aufs Spiel mit dem Patienten einlassen, und das heißt, er muss selbst die Bühne betreten. Er nimmt real am Spiel teil« (1974, S. 138). Die technische Frage des Umgangs mit diesen Phänomenen, die Frage ob wir unsere Wahrnehmungen veröffentlichen und dem zu beratenden System zur Verfügung stellen, und vor allem wann wir dies tun, – die berühmte Frage des Kairos also – ist abhängig von den jeweiligen Beratungskontrakten und den Zielen, die die jeweilige Beratung verfolgt. Bei der Frage, in welcher Form wir dies tun, ist sicherlich Taktgefühl gefragt (Buchholz, 2012). Die beraterische Prämisse ist es, die Gegenübertragungsphänomene in nicht kränkender, offener Form, die zum Weiterdenken einlädt, zur Verfügung zu stellen.

Gegenübertragungsphänomene sind keine Wahrheiten. Erst wenn die Klienten diese ratifizieren, ihnen das Verständnis der Phänomene für ihre Arbeit weiterhilft und sie mit ihnen ins konstruktive Problemlösen gelangen, haben sie ihre Funktion der Nützlichkeit für den hermeneutischen Prozess erfüllt.

2 Die Analyse kollektiver Abwehrmechanismen

Kollektive (oder psychosoziale) Abwehrmechanismen in Organisationen wie die der Bagatellisierung, der Dramatisierung, der Verleugnung, der Idealisierung und Entwertung, der Affektisolierung, der Emotionalisierung oder Rationalisierung, wie sie sich uns in der jeweiligen Organisation darstellen, müssen wir zunächst gewahr werden. Neben der Wahr-

nehmung der spezifischen Abwehrkonstellation gilt es sie zusammen mit dem zu beratenden System auf ihre Funktionalität hin zu überprüfen. So ist die Affektisolierung einer Chirurgen bei der Operation einer Patientin sicher sinnvoll, bei der Überbringung einer todbringenden Diagnose ist sie es nicht. Die Beratung hat zum Ziel, Abwehrmechanismen abzumildern und rigide Formen aufzuweichen, um den Organisationsmitgliedern situativ angemessenes Verhalten zu ermöglichen. Die wiederum technische Frage der Thematisierung organisationaler Abwehrprozesse ist eine beraterische Entscheidung über die situative Angemessenheit. So kann es in Krisensituationen sinnvoll sein, die Abwehr zu stabilisieren, in anderen Fällen nützlich sein, die Abwehr zu senken, um der Organisation eine Weitung ihrer Deutungs- und Handlungsmuster zu ermöglichen (► Kap. 1).

3 Das Nutzen von Widerstandsphänomenen als Kommunikationsangebot

Widerstandsphänomene in Organisationen wie die hohe Fluktuation der Mitarbeiter, ein hoher Krankenstand, die innere Kündigung, ein Klima der Verweigerung, u. v. m. sind für uns Herausforderung, mit dem zu beratenden System den Ängsten auf den Grund zu gehen. Im Beratungsprozess werden die Widerstandsphänomene für die Beteiligten erlebbar und können in Sprache übersetzt werden. Unsere Haltung dabei ist die der Gelassenheit und Selbstverständlichkeit: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand! Changeprozesse ohne Widerstandsphänomene sind für uns eher Anlass der Beunruhigung. Denn Veränderungen, die abgenickt und hingenommen werden, können keine Schubkraft entwickeln. Wir versuchen mit den zu beratenden Organisationen, die im Widerstand enthaltene Botschaft zu entschlüsseln und das hilflose »Nein« in einen konstruktiven Dialog zu überführen. Bedenken und Ängste können wertvolle Korrekturen der Entwicklungsrichtung einer Organisation anzeigen und werden als wertvolle Beiträge erachtet (► Kap. 2 und 4).