



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Thomas Giernalczyk / Heidi Möller

# Entwicklungsraum

Psychodynamische Beratung  
in Organisationen

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Thomas Giernalczyk / Heidi Möller

# Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen

Mit 13 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [Yindec/shutterstock.com](https://www.yindec.com/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40298-7

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	9
Vorwort .....	11
<b>1 Organisationen im Wandel .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Arbeitskonzepte – Theorien für die Praxis .....</b>	<b>15</b>
2.1 Primäre Aufgabe .....	17
2.2 Primäres Risiko .....	18
2.3 Emotionalität der Arbeit .....	19
2.4 Psychosoziale Abwehr .....	20
2.5 Übertragung und Gegenübertragung .....	24
2.6 Containment .....	26
2.7 Innovationskultur .....	28
2.8 Rolle und Erwartungen .....	31
2.9 PS-Modus und D-Modus als unbewusste Handlungsmuster .....	32
2.10 Führungskräfte als Übertragungsfiguren .....	34
2.11 Führung und Gefolgschaft .....	35
2.12 Umgang mit negativen Emotionen und Erzeugung von Engagement und Leidenschaft .....	37
2.13 Mentalisierung in der Arbeitswelt .....	38
2.13.1 Regression .....	40
2.13.2 Mentalisierung im Team und in der Organisation .....	42
2.13.3 Zum methodischen Vorgehen .....	43

<b>3</b>	<b>Coaching – Triangulierung verstehen</b>	<b>45</b>
3.1	Die Triangulierungskompetenz im psychodynamischen Coaching	46
3.2	Containment als Arbeitshaltung	48
3.3	Konfliktachsen der operationalisierten psychodynamischen Diagnostik als Koordinatensystem	49
3.4	Das Objektbeziehungsdiagramm	51
3.5	Zusammenfassung wesentlicher Arbeitsprinzipien	53
<b>4</b>	<b>Teamentwicklung – neue Muster der Zusammenarbeit ermöglichen</b>	<b>55</b>
4.1	Ablauf einer Teamentwicklung	56
4.2	Modell zur Teamdiagnose	60
4.3	Merkmale psychodynamischer Teamentwicklung	62
<b>5</b>	<b>Teamsupervision – fortlaufende Reflexion der Primäraufgabe</b>	<b>65</b>
5.1	Nutzung von Spiegelungsphänomenen	65
5.2	Interventionsebenen des Supervisors	66
5.3	Methodik psychodynamischer Teamsupervision	69
<b>6</b>	<b>Konfliktmediation – von der Vulnerabilität zur symbolischen Decke</b>	<b>72</b>
6.1	Erweiterung des Konfliktverständnisses	73
6.2	Untersuchung des manifesten und latenten Konfliktes	74
6.3	Bearbeitung aktivierter psychodynamischer Konfliktthemen	76
6.4	Das gemeinsame Gespräch der Konfliktparteien	79
<b>7</b>	<b>Organisationskulturen gestalten – Eigendynamiken erkennen und Spielräume eröffnen</b>	<b>81</b>
7.1	Hilfreiche Fragen zur Organisationskultur	83
7.2	Evolution als Perspektive auf Organisationskulturen	85
7.3	Kann man als psychodynamischer Organisationsberater Kulturen gestalten und diese aktiv verändern?	86

<b>8</b>	<b>Changemanagement – Subkulturen als Initiatoren nutzen</b>	<b>87</b>
8.1	Nowland und Nextland, die Arbeitsweisen wandeln sich	87
8.2	Containment als Innovationsmotor	88
8.3	Diagnosemodell für Organisations- und Kulturentwicklung	89
8.4	Emotionalität als Changefaktor	90
8.5	Die Förderung von Subkulturen	91
<b>9</b>	<b>Strategieentwicklung – Komplexität beidhändig bearbeiten</b>	<b>94</b>
9.1	Das Graswurzelmodell	96
9.2	Die Antworten psychodynamischer Strategieentwicklung	97
9.3	Das Cynefin-Framework	100
<b>10</b>	<b>Selbstreflexion als persönliche Voraussetzung des Beraters</b>	<b>102</b>
10.1	Die Rolle der eigenen Emotion	102
10.2	Stetige Supervision oder Intervision	102
10.3	Die Bedeutung der Selbsterfahrung	103
<b>11</b>	<b>Literatur</b>	<b>105</b>



## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

## Vorwort

In Zeiten raschen Wandels und disruptiver Entwicklungen gewinnt die Perspektive der psychodynamischen Organisationsberatung eine besondere Aktualität. Um diesen Wandel gestalten und leben zu können, brauchen Organisationen und ihre Mitglieder mehr denn je ein passendes psychologisches Verständnis und psychologische Kompetenzen wie innezuhalten, über Emotionen nachzudenken und mit komplexen und dabei vorläufigen Lösungen zu arbeiten.

Thomas Giernalczyk und Heidi Möller sind ausgewiesene Experten im Schnittfeld von praktischer Organisationsberatung in unterschiedlichen Organisationskulturen, neuester universitärer Forschung und angewandter Psychoanalyse. Sie stellen mit diesem konzeptuell präzisen und für die Praxis relevanten Band ein ungemein lesbares Update von klassischen psychodynamischen Organisationskonzepten vor. Spannend ist insbesondere, wie sie das im psychologisch-psychotherapeutischen Feld bewährte diagnostische Instrument der OPD (operationalisierte psychodynamische Diagnostik) auf die Diagnostik im Coaching und die Darstellung von Konflikten in Organisationen anwenden. Oder wie das zentrale psychodynamische Konzept des Containments, also der Fähigkeit, auch unter Stress nachdenken und Eindrücke verarbeiten zu können, auf die Arbeit mit Führungskräften angewandt und fruchtbar gemacht wird. Giernalczyk und Möller verbinden diesen kompakten Überblick elegant mit aktuellen Entwicklungen in der allgemeinen Organisationstheorie, die durch die Entwicklungen von New Work, Arbeiten 4.0 und Digitalisierung angestoßen wurden. Sie lenken unseren Blick insbesondere auf die psychologische Dimension von Change Management und

Transformation und verbinden sie mit frischen Konzepten aus der psychologisch-psychotherapeutischen Forschung und Praxis. So zeigen sie z. B. eindrücklich die Bedeutung der Fähigkeit zu mentalisieren, also die Welt mit den Augen des Gegenübers sehen zu können bzw. ihm die Einfühlung in die eigene Sicht zu ermöglichen. Sie analysieren die Rolle von »inner work«, der Reflexions- und Verarbeitungsfähigkeit von Widersprüchen und Dilemmata, wie sie insbesondere in neuen Arbeitsformen auftreten. Und sie entwickeln die Bedeutung der »symbolischen Decke« als Boden der Gemeinsamkeit in der Konfliktmoderation.

Damit gewinnen Leser/-innen eine klare Orientierungshilfe beim Umgang mit den Problemstellungen von Führung und Beratung und vielfältige Anregungen, wie sie in Zeiten raschen Wandels führen und beraten können. Daher sei allen aus dem Bereich Führung, Beratung, aber auch Forschung und Ausbildung dieser kompakte und spannend zu lesende Band wärmstens empfohlen.

München

Mathias Lohmer

# 1 Organisationen im Wandel

Die psychodynamische Beratung bietet einen geschützten Reflexionsraum in Organisationen, wie z. B. in Wirtschaftsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung, in sozialen Dienstleistungsunternehmen, in Bildungseinrichtungen und im Gesundheitswesen. Die Nachfrage hierfür ist in den letzten Jahren gestiegen – vor dem Hintergrund der »üblichen Verdächtigen«, wie Kühl (2008, S. 19) die Determinanten des erhöhten Beratungsbedarfs nennt: die immense Komplexität der Organisationen, die kaum noch zu bewältigenden Entscheidungsanforderungen, die Tempoverschärfung, der technologische Fortschritt, die Entgrenzung der Arbeitswelt, die Digitalisierung und schließlich die Globalisierung mit ihren Anforderungen und Krisen. All diese strukturellen Veränderungen haben zur Folge, dass sich das Verhältnis von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre verschiebt. Den Arbeitskraftunternehmern<sup>1</sup> (auch Angestellte verstehen sich als Unternehmerinnen ihrer eigenen Arbeitskraft) wird immer mehr Flexibilität und Mobilität abverlangt. Die zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit hat zur Folge, dass über neue Arbeitszeitmodelle nachgedacht wird und die Arbeit nicht mehr an einen festen Ort gekoppelt ist. Das birgt einerseits Chancen, wie Telearbeit für junge Eltern, andererseits Gefahren, wie Überforderung durch ständige Erreichbarkeit. Viele junge Menschen befinden sich in prekären Arbeitsverhältnissen, befristeten Verträgen oder Projekten, was dazu

---

1 In diesem Band werden abwechselnd die weibliche und männliche Form verwendet. Im Sinne der gendersensiblen Sprache mögen sich alle Geschlechtsidentitäten mitgemeint fühlen.

führt, dass eine zusammenhängende Berufsbiografie kaum noch geschrieben werden kann (Möller, 2010). Auf der anderen Seite gibt es neben Arbeit 4.0 vielversprechende »New-Work«-Ansätze in Unternehmen, in denen aufgrund der veränderten Produktionsverhältnisse neue, selbstgesteuerte Arbeitsformen und sinnerfüllte Arbeit als Erfolgsfaktoren gesetzt werden (Laloux, 2015). Die psychodynamische Beratung greift diese Spannungsverhältnisse auf und setzt sich explizit mit Emotionalität als vernachlässigtem Faktor in der Unternehmenswelt auseinander. Sie fördert emotionales Denken, bei dem assoziative Momente eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus hat sie elaborierte Konzepte, die beschreiben, unter welchen Bedingungen sich Innovation und Veränderungen entfalten können. Psychodynamische Beratung bezieht in ihrem soziotechnischen Ansatz sowohl Individuen als auch Organisationsstrukturen und -prozesse systematisch in den Prozess mit ein (Giernalczyk u. Lohmer, 2012).

## 2 Arbeitskonzepte – Theorien für die Praxis

Die Tradition der psychodynamischen Organisationsberatung ist durch Zentren wie das Tavistock Institute of Human Relations in London mit Autoren wie Anton Obholzer und Eric Miller, durch die Gruppe um Larry Hirschhorn in den USA, durch Manfred Kets de Vries in den Niederlanden und durch eine deutsche Tradition mit Autorinnen wie Heidi Möller, Ross Lazar, Rolf Haubl, Thomas Giernalczyk und Mathias Lohmer etabliert worden. International sind diese Berater in der ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) miteinander verbunden. Wir wollen zu Beginn vier Merkmale psychodynamischer Organisationsberatung herausstellen, die wir im Folgenden anhand zentraler Arbeitskonzepte (vgl. Abbildung 1) vertiefend darstellen.

1. Neben den »Spielregeln« einer Organisation achtet die psychodynamische Beratung besonders auf den Umgang mit Emotionen und dem Unbewussten in der Organisation. Dies führt zu Fragen wie: Welche Gefühle und Empfindungen erzeugt die Art der Arbeit und wie werden diese bewältigt? Welche psychosozialen (kollektiven, organisationalen) Abwehrmechanismen werden benutzt, um schwierige Emotionen abzuwehren? Gelingt es der Organisation, Leidenschaft (»passion«) für die Arbeit zu wecken? Kann sinnvolle Arbeit geschehen oder wird diese durch Abwehrmanöver behindert?
2. Psychodynamische Beraterinnen rechnen immer damit, zeitweise von der Systemdynamik »infiziert« zu werden – nutzen dies aber im Sinne einer erlebten Gegenübertragung als wichtiges Diagnostikum in der Beratung (Welche Rolle wird mir gerade zugewiesen?



**Abbildung 1:** Arbeitskonzepte psychodynamischer Organisationsberatung (Giernalczyk, Lazar u. Lohmer, 2015)

Was befürchte ich oder will ich unbedingt?). Das Beraterteam, die Kolleginnengruppe, Supervision und Intervision werden deshalb regelmäßig genutzt, um diese Verwicklung, Ansteckung und Gegenübertragung erkennen und nutzen zu können.

3. Für die Haltung des Beraters, die Gestaltung einer Beratungsarchitektur, aber auch für die Haltung von Führungskräften ist uns der psychoanalytische Begriff des Containments wichtig. Damit ist eine Haltung gemeint, in der Beraterin oder Führungskraft Spannungen, Konflikte – kurz: »Unverdauliches« – aus dem System zunächst in sich aufnehmen, innerlich halten, darüber nachdenken und es erst dann in einer geeigneten Weise zurückgeben. Diese stellvertretende Verarbeitung hat oft eine verblüffende, ansteckende Wirkung auf das zu beratende System.
4. Die psychodynamische Beratung vertraut darauf, den »gesunden, interessierten, entwicklungsorientierten Ich-Anteil« der Kunden und Klientinnen durch Beschreibungen, Interpretationen und »Geschichten«, die zur Verfügung gestellt werden, zu erreichen.

(»Wenn ich miterlebe, wie Sie gerade hier diskutieren, habe ich den Eindruck, dass es angesichts dieser schwierigen strategischen Entscheidung sehr verführerisch ist, in diese polaren Gegenpositionen zu gehen – obwohl Sie vermutlich alle beide Seiten in sich erleben.«) Dies ermöglicht dann häufig einen Integrations-schritt im zu beratenden System (Wimmer et al., 2017).

## 2.1 Primäre Aufgabe

Aus der Perspektive des Tavistockmodells hat jede Organisation eine Primäraufgabe. Die Primäraufgabe ist die vordringliche Aufgabe, die eine Organisation ausfüllen muss, um ihr Fortbestehen zu sichern. Sie leitet sich aus dem Verhältnis von Input und Output ab. Außerdem bestimmt die Primäraufgabe, welcher Input in welchen Output verwandelt werden soll. Somit beschreibt sie die zentralen Zwecke und die wesentlichen Praktiken der Organisation (Miller u. Rice, 1990). In anderen Modellen der Organisationsdiagnostik wird von der Identität (Glasl, Kalcher u. Piber, 2014) gesprochen: Wer sind wir und welchen einmaligen Nutzen stiften wir?

Die Primäraufgabe ist ein heuristisches Konzept, das den Zweck der Organisation und seine wichtigsten Vorgehensweisen in das Zentrum der Betrachtung rückt. Aus der Primäraufgabe lassen sich also Ziele, Strategien und konkrete Maßnahmen ableiten. Die Diskussion mit Führungskräften über die Primäraufgabe ihrer Organisation zeigt jedoch oft, dass es keine gemeinsame Klarheit über sie gibt. Dementsprechend werden die Aktivitäten nicht in diesem Sinne, sondern eher entlang bekannter Routinen organisiert, die vor Ängsten und unbequemen Einsichten schützen. Aufgrund permanenter Veränderungen der Umwelt und des Marktes müssen sich Organisationen an die Erfordernisse anpassen, um überlebensfähig zu bleiben. Diese Veränderung wandelt auch die Primäraufgabe der Organisation. Lautete die Primäraufgabe von Kliniken in der Vergangenheit »Patienten behandeln«, so heißt sie inzwischen »Patientinnen behandeln und dabei gewinnbringend sein«.

Das Konzept ist somit eine effektive Komplexitätsreduktion. Durch die Diskussion der Primäraufgabe kommen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Grundfragen: Um was geht es hier eigentlich? Was müssen wir tun, um unser Überleben zu sichern? Was bestimmt unser Vorgehen über die offizielle Strategie hinaus? Wie müssen wir uns verändern, damit wir die Primäraufgabe optimal erfüllen?

### ? Leitfragen für die Primäraufgabe

- ▶ Mit welchen Praktiken und Vorgehensweisen werden die wichtigsten Ziele erreicht?
- ▶ Was sichert unsere Existenz?

## 2.2 Primäres Risiko

Das primäre Risiko beschreibt die Gefahr, falsche Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung einer Organisation zu treffen. Es geht um das Risiko, das entsteht, wenn sich eine Elektronikherstellerin aus der Produktion von Mobiltelefonen zurückzieht, statt sie weiterzubetreiben. Das primäre Risiko beschreibt damit auch die Unsicherheit und die emotionalen Auswirkungen, die mit strategischen Entscheidungen verbunden sind (Hirschhorn, 2004).

Beim Betrachten des primären Risikos entsteht somit die Herausforderung, die primäre Aufgabe einer Organisation richtig zu wählen und damit die Existenz der Organisation zu schützen. Entsprechend der Gestaltpsychologie können die gewählte primäre Aufgabe als Figur und die nichtgewählte primäre Aufgabe als Grund beschrieben werden. Je nachdem, worauf man sein Augenmerk richtet, tritt die Figur oder der Grund in den Vorder- oder Hintergrund. Das bedeutet: Auch wenn man sich für eine Aufgabe/Strategie etc. entscheidet (Figur), sind die anderen Dinge noch existent (Grund) und können durch eine Verschiebung des Fokus in den Vordergrund gerückt werden.

In einem weiteren Sinne kann unter dem primären Risiko auch die Gefahr verstanden werden, die durch die Aufgabenerledigung entsteht. Da jede Arbeit mit Risiken verbunden ist, erzeugt jede Form der Tätigkeit auch negative Emotionen. Das Betreiben einer technischen Anlage kann zu gefährlichen Störungen wie einer Explosion führen, im medizinischen Kontext kann der behandelte Patient Schaden nehmen oder ums Leben kommen.

#### ? Leitfragen für das primäre Risiko

- ▶ Wie lautet unsere Strategie und gegen welche Alternative haben wir uns entschieden?
- ▶ Woran merken wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind?
- ▶ Welche Risiken begleiten unsere tägliche Arbeit? Wie gehen wir mit den daraus resultierenden Emotionen um?
- ▶ Bleiben wir gefahrenbewusst oder wiegen wir uns in falscher Sicherheit?

## 2.3 Emotionalität der Arbeit

Der klassische Tavistockansatz fokussiert auf negative Emotionen wie Ängste, die durch Arbeitsprozesse freigesetzt werden. Im jüngeren Tavistockansatz werden verstärkt die positiven Emotionen, die mit Arbeit verbunden sind, untersucht. Larry Hirschhorn (2017) konzentriert sich auf die affektiven Zustände des Engagements und der Leidenschaft. Seine zentrale These lautet, dass die zentralen Vorbedingungen für Engagement flache Hierarchie und funktionierende Teamarbeit sind. Umgekehrt gedacht, wird Langeweile und Entfremdung durch Belebung der Arbeitsgruppe, das Schaffen sinnvoller Aufgaben und die Stärkung der Autonomie der Mitarbeitenden effektiv entgegengewirkt. Für Hirschhorn ist Leidenschaft die zentrale Emotion, durch die Innovation vorangetrieben wird. Wenn zum Engagement Leidenschaft

hinzutritt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für Innovation. Leidenschaft zieht außerdem positive Effekte nach sich: Sie erhöht das Durchhaltevermögen, weckt den Überlebenswillen, stimuliert Problemlösung, fördert Loyalität und führt dazu, dass Arbeit selbstverstärkend wird.

### ! Emotionen in Organisationen

- ▶ Arbeit erzeugt sowohl negative als auch positive Emotionen.
- ▶ Flache Hierarchie und gelingende Teamarbeit erhöhen Engagement.
- ▶ Engagement und Leidenschaft fördern Innovation.
- ▶ Engagement und Leidenschaft bedingen Durchhaltevermögen, Überlebenswillen, Problemlösung, Loyalität und führen dazu, dass Arbeit Selbstverstärkung wird.

## 2.4 Psychosoziale Abwehr

Psychodynamische Beratung bezieht sowohl die Emotionen als auch ihre Abwehr in den Beratungsprozess mit ein. Unangenehme Emotionen, die aus der Arbeit entstehen, werden auf unterschiedliche Weise aus dem Bewusstsein ferngehalten. Nicht nur Individuen, sondern auch Gruppen, Teams und Organisationen bilden Abwehrmuster, um solche Affekte fernzuhalten (Mentzos, 1988). Findet Abwehr kollektiv statt, so sprechen wir von psychosozialen Abwehrmechanismen.

Dem Konzept der psychosozialen Abwehrmechanismen im Arbeitskontext liegt die Überlegung zugrunde, dass Arbeit Ängste freisetzt, ein primäres Risiko birgt und Umgang mit Gefahren impliziert. Dafür entwickelt jede Organisation soziale Abwehrmechanismen. Ein Beispiel für die Verleugnung von Gefahr findet sich in der deutschen Energieindustrie. Obwohl es eine jahrzehntelange kritische Diskussion zur den Gefahren von Kernenergie gab und weltweit bekannte Störfälle die Öffentlichkeit und Politik aufgeschreckt haben, hat sich

die Energieindustrie vor dem Verbot der Kernenergie in Deutschland nicht ernsthaft mit alternativer Energieerzeugung auseinandergesetzt. Sie hat diesen Teil des Risikos psychosozial abgewehrt und so gehandelt, als wäre diese profitable Erzeugungsvariante unendlich gegeben.

Bion (1961/1990) hat im Rahmen seiner Forschung zu Gruppenprozessen unterschiedliche wiederkehrende Muster psychosozialer Abwehr beschrieben. Im *Kampf-Flucht-Muster* sind alle Teilnehmerinnen eines Teams oder Projekts in Auseinandersetzungen verstrickt. Ideen werden sogleich infrage gestellt, Initiativen kritisiert und jeder kann im Laufe der Diskussion zum Gegner des anderen werden. Bei dieser Form der Zusammenarbeit wird sehr viel bewusste Energie auf Selbstbehauptung, Angriff und Verteidigung gelegt. Auf diese Weise werden andere Wirklichkeitsaspekte vernachlässigt. Das *Muster der Abhängigkeit* hingegen ist zumeist damit verbunden, dass der formellen oder informellen Leiterin blind gefolgt wird. Das, was die Leitung vorschlägt, gilt als nicht hinterfragbare Wahrheit. Kontroverse Debatten werden vermieden. Das *Muster der Paarbildung* bringt zwei eingeschworene Partner hervor, die scheinbar die Lösung für alle Probleme kennen. Paarbildung kann sich auch in der Form zeigen, dass sich die Arbeitsgruppe einer rettenden Idee verschreibt und ein beinahe irrationaler Glaube entsteht, dass genau diese Idee und keine andere Erfolg und Fortschritt bringen wird. Wer einmal diese Muster verstanden hat, wird sie in wechselnder Form in zahlreichen, oft unproduktiven Arbeitssitzungen wiederfinden. Über diese Muster, die auch unter dem Begriff der Grundannahmengruppe – als Gegensatz zur funktionierenden Arbeitsgruppe – in die Literatur eingegangen sind, finden sich weitere gemeinschaftlich entwickelte und aufrechterhaltende Abwehrformationen.

Das folgende Beispiel für psychosoziale Abwehr konnten wir in der Arbeit mit klinischen und sozialen Organisationen beobachten: Anstelle – gemeinsam mit der Führung – den Blick auf die Entwicklungsnotwendigkeiten der Institution zu richten, die angesichts der Forderungen und Möglichkeiten der Umgebung (der relevanten Märkte) entstehen, wobei zwangsläufig immer wieder auch unangenehme Gefühle der Hilf- und Hoffnungslosigkeit zu

spüren sind, kommt es auch unter den Bedingungen einer aufgeschlossenen und partizipationsbereiten Führung bei den Mitarbeiterinnen auf der Gruppenebene häufig zu einem Hervortreten einer Kampf-Flucht-Grundannahme (Bion, 1961/1990). Diese Verkennung der Realität und Verengung des kollektiven Blicks auf der Gruppenebene erlaubt die Ausblendung der äußeren Realität zugunsten einer Konzentration auf die Vorgänge innerhalb der Organisation. Statt der externen Herausforderungen wird jetzt die Führung als »der Feind« erlebt, der die Mitarbeiterinnen mit mehr Sicherheit und Schutz versorgen könnte, aber anscheinend zu selbstbezogen oder machtbesessen ist, um dieses zu tun. Dieses Feindbild Führung lässt der Gruppe zumindest die Illusion von Kontrolle, da in einem fortgesetzten Kampf und Gerangel mit der Führung ja mehr Kontakt mit einem konkreten »Feind« möglich ist, als es in der Auseinandersetzung mit den externen Herausforderungen der Fall wäre. Die Kosten dieser kollektiven Abwehrmaßnahme sind beträchtlich: Vertrauen auf und Loyalität zur Führung gehen verloren, an die Stelle tritt Misstrauen bis hin zu paranoiden Erwartungen.

Aber auch die Führung mobilisiert in vielen Fällen solcher angespannten Situationen eine *komplementäre* psychosoziale Abwehr. Diese drückt sich häufig darin aus, dass eigene passive, hoffnungslose, ängstliche und kritische Anteile abgespalten und in die Gruppe der Mitarbeiterinnen projiziert werden. Dies erlaubt der Führung, sich selbst vorwiegend aufgabenorientiert, hoffnungsvoll und vertrauensvoll gegenüber ihren Vorgesetzten bzw. Trägergesellschaften und Firmeninhabern zu fühlen – das Vertrauen in die kritischen und partizipativen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen als Ressource geht dabei allerdings verloren (Lohmer u. Möller, 2014).

Kollektive (oder psychosoziale) Abwehrmechanismen in Organisationen finden sich in unterschiedlichen Phänomenen, wie in der Bagatellisierung, der Dramatisierung, der Verleugnung, der Idealisierung und Entwertung, der Affektisolierung, der Emotionalisierung oder Rationalisierung wieder (Möller, Giernalczyk u. Schubert, 2018). Zwei weitere Abwehrmechanismen haben wir bei Ent-

scheidungs-gremien großer Unternehmen beobachtet: Sie laufen Gefahr, durch *Idealisierung von Geschwindigkeit* Entscheidungen in einer Eile zu treffen, die in keinem Verhältnis zu ihrer Komplexität und Tragweite stehen. Ferner wird die Reduktion von Handlungsalternativen auf A oder B, auf ein Richtig oder Falsch unter der *Abwehr Spaltung* zusammengefasst. Um eine positive Alternative A zu schützen, wird sie möglichst isoliert gehalten und die vermeintlich negative Alternative B wird bekämpft. Die naheliegende Möglichkeit, bei der das Entweder-oder in ein Sowohl-als-auch verwandelt wird, ist im Gremium undenkbar.

### ! Typische Abwehrformationen

- ▶ Kampf-Flucht: jeder gegen jeden.
- ▶ Abhängigkeit: Alle folgen der Leitung ohne Debatte.
- ▶ Pairing: Dieses Paar oder unsere Verbindung mit dieser Idee wird uns retten.
- ▶ Fokussierung auf die innere Organisationsrealität unter Ausblendung der Umweltrealität, um vermeintliche Kontrolle zu erlangen.
- ▶ Idealisierung der Geschwindigkeit: Nur schnelle Prozesse sind gute Prozesse.
- ▶ Spaltung: Gute Alternativen müssen durch Bekämpfung schlechter Alternativen geschützt werden.

### ? Leitfragen zur psychosozialen Abwehr

- ▶ Wie wird diskutiert?
- ▶ Wird jede Initiative sofort kritisiert?
- ▶ Folgen alle der Leitung?
- ▶ Ist die Arbeitsgruppe in eine Idee verliebt?
- ▶ Ist die verwendete Zeit für Entscheidungsprozesse angemessen?
- ▶ Werden Alternativen in nur gute und nur schlechte geteilt?

## 2.5 Übertragung und Gegenübertragung

Die psychodynamische Beraterin verfügt über eine ausgefeilte »Schulung ihrer Subjektivität«. Durch Selbsterfahrung und wiederkehrende Gegenübertragungsanalyse werden die Position des jeweiligen Beraters und sein eingesetzter Filter systematisch reflektiert. Gerade dadurch erhält seine Subjektivität die Funktion einer Art Messinstrument für organisationale Prozesse. Die Schlüsselbegriffe dazu sind Übertragung und Gegenübertragung. Sie werden im Folgenden definiert: Übertragung ist das aktualisierte Erwartungs-, Erlebens- und Beziehungsmuster früherer Zeiten im Hier und Jetzt der Interaktion. Die jeweilige Übertragung prägt und färbt die Beziehung bewusst und unbewusst. Sie hat Einfluss auf Wahrnehmung, Emotionen, Gedanken und Handlungsimpulse. Sie kann als eine Art Filter verstanden werden, durch den aktuelle Erfahrungen in Erlebniswelten der gesamten Sozialisationsgeschichte eingeordnet werden. Damit reduziert sie Komplexität und basiert auf Beziehungslernen in der Vergangenheit. Übertragungen enthalten auch Färbungen der »objektiven« Situation. So senden Führungskräfte, Kolleginnen oder auch Organisationen sogenannte Übertragungsauslöser. Gegenübertragungen sind die Reaktionen, Gefühle, Fantasien, Bilder und Handlungsimpulse, die bei einem geschulten Berater, einer Führungskraft oder einer Mitarbeiterin aufgrund des Übertragungsangebotes entstehen.

Für Organisationen bedeutet dies, dass Akteure beständig Übertragungen zueinander entwickeln, die mit bestimmten Gefühlen und Gedanken verknüpft sind. Die Empfängerin einer Übertragung spürt unter Umständen, dass ihr etwas zugeschrieben wird, was sie so bei sich selbst nicht finden kann. Z. B. wird eine Führungskraft als gefährlicher und gnadenloser in der Übertragung wahrgenommen, als sie sich selbst sieht. Die Beachtung dieser Übertragungsmomente in der eigenen Gegenübertragung ist hilfreich, um die jeweilige Beziehungs- oder Organisationsdynamik besser zu verstehen. Gegenübertragung ist ein diagnostisches Instrument (Welche Erwartung wird an mich

herangetragen? Welche eigenen Motive stehen bei mir gerade im Vordergrund?) Die Supervision und Intervision werden deshalb benutzt, um diese Verwicklung, Ansteckung und Gegenübertragung erkennen und nutzen zu können.

Durch diese Phänomene können wichtige Informationen nicht nur aus der Außenwelt durch Fremdbeobachtung, sondern auch aus der inneren Welt durch Selbstbeobachtung generiert werden. Eigene Stimmungen und Gedanken können vor, während und nach einem Kontakt daraufhin untersucht werden, was sie über die jeweilige Situation aussagen. Negative und positive Gefühle im Beobachter können darauf hindeuten, dass es dem Gegenüber ähnlich geht (Ich erlebe die Angst, die mein Gegenüber auch erlebt), oder Ausdruck einer komplementären Position sein (Weil mein Gegenüber so unterwürfig ist, fühle ich mich wie ein Gönner) (vgl. Racker, 1978).

#### ? Leitfragen zu Gegenübertragungsanalyse

- ▶ Wie fühle ich mich vor, während und nach dem Kontakt?
- ▶ Worauf deutet mein Erleben beim Gegenüber hin, geht es ihr so ähnlich oder fühlt sie sich komplementär?
- ▶ Welche Filter bringe ich mit?
- ▶ Zu welchen Standardinterpretationen neige ich?

Ein spezieller Zugang zur Gegenübertragungsanalyse ist das szenische Verstehen. Szenisches Verstehen geht von der Überlegung aus, dass Menschen in alltäglichen Kommunikationssituationen unbewusstes Material nonverbal in Szene setzen. Sie übertragen zurückliegende Beziehungserfahrungen aus ihrer Biografie und aus der Organisation, in der sie arbeiten, in aktuelle Interaktionen. Argelanter (1970) beschrieb mit dem Konzept des »szenischen Verstehens«, wie der Psychoanalytiker (in unserem Fall aber auch die psychodynamisch geschulte Beraterin) diese Inszenierungen als Äußerungen des Unbewussten der Klientin verstehen und nutzen kann. Die Be-