
Thomas Giernalczyk/Mathias Lohmer

Das Unbewusste im Unternehmen

Psychodynamik von Führung, Beratung
und Change Management

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Psychodynamik und Unbewusstes In Unternehmen

Mathias Lohmer/Thomas Giernalczyk

In diesem Kapitel

- werden grundlegende psychodynamische Konzepte vorgestellt.
- Dabei wird jeweils der theoretische Grundgedanke kurz skizziert und anschließend erklärt, welche Bedeutung das Konzept für Führungskräfte und Berater hat.
- Ergänzt werden die Konzepte durch die Vorstellung von Methoden und Beispielen.

Psychodynamische Konzepte über die inneren Prozesse, die Dynamik von Organisationen, haben ihren Ursprung in der Theorie der Psychoanalyse. Die Psychodynamik hat zunächst die Beziehung zwischen den verschiedenen inneren Instanzen und Strebungen *einer* Person zum Gegenstand. 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 jedoch nicht nur bei einzelnen Personen, sondern genauso bei Gruppen und Organisationen ausmachen (vgl. Lohmer 2004, S. 18). Die Psychodynamik von Organisationen beschäftigt sich entsprechend mit der inneren Dynamik von Gruppen, Teams, Subsystemen und gesamten Organisationen.

Populär geworden ist hier die *Eisberg-Metapher*: Nur ein kleiner Teil des Eisberges ist über der Wasseroberfläche auszumachen, der weitaus größere Teil liegt unter dem Meeresspiegel und entzieht sich der direkten Kenntnis. Die Psychodynamik von Organisationen beschreibt die Prozesse unter der Oberfläche, die das Unbewusste im Unternehmen bilden.

Das folgende Kapitel stellt die wichtigsten Grundannahmen dar, die den Überlegungen zur Psychodynamik von Beratung und Führung zugrunde liegen. Sie bilden die gemeinsame Folie, vor der die weiteren Kapitel gelesen werden können.

Unbewusstes in Organisationen

Der psychodynamische Ansatz beschreibt, dass neben den bewussten und direkt beobachtbaren, unbewusste und nur indirekt zu erschließende Prozesse in Organisationen eine entscheidende Rolle spielen:

- Das Unbewusste entspricht einem Bereich der Persönlichkeit und des psychischen Funktionierens, in dem Erfahrungen und Erinnerungen fortwährend verarbeitet, überarbeitet und in die innere Welt eingebaut werden.
- Das Unbewusste hat die wichtige Funktion, mit einer »Kontaktschranke« (vgl. Bion 1990) das bewusste Erleben vor Überlastung, Überstimulation und den Auswirkungen nicht lösbarer Konflikte zu schützen. Dies gilt für Individuen genauso wie für Gruppen und Organisationen, die aus Individuen und Gruppen zusammengesetzt sind.
- Auf diese Weise werden Erfahrungen, Erinnerungen und Wahrnehmungen, die zu verstörend, beschämend oder belastend sein könnten, aus dem bewussten Erleben und Denken verdrängt und im Unbewussten gespeichert.
- Sie gehen damit aber nicht verloren, sondern unterliegen dem »natürlichen Auftrieb des Unbewussten« (vgl. Freud 1938/1950) und äußern sich in Fehlleistungen, Träumen und Symptomen wie Ängsten und Zwängen, aber auch dem überraschenden und kreativen Denken, wie es sich in Assoziationen, Brainstorming oder künstlerischem Ausdruck darstellt.
- Diese Ebene des psychischen Funktionierens, in der scheinbar ungeordnete Assoziationen und überraschende Verknüpfungen, Witz und Anspielungen, Tagträume und Phantasien dominieren, nennt man *Primärprozess*, die Basis allen künstlerischen Schaffens!
- Die Ebene der bewussten, geordneten, konzeptuellen Überlegung und Verarbeitung dagegen bezeichnet man als *Sekundärprozess*. Hier geht es um eine adäquate Realitätswahrnehmung und eine Fundierung im Machbaren. Es braucht ein gutes Zusammenwirken beider psychischer Funktionsweisen, damit Kreativität und Umsetzung, neue Gedanken und sinnvolle Regelungen, Veränderung und Ordnung möglich werden.
- Eine Atmosphäre, in der ein spielerischer Umgang mit dem Grenzbereich von Realität und Phantasie möglich ist, bezeichnet Winnicott (1969) als Möglichkeits- oder Übergangsraum. Dieser *mental state*, also Bewusstseinszustand, ermöglicht, ohne Angst vor Beurteilung und Fehlern, aber auch ohne störendes Rivalitätsdenken, kreativ zu sein und Neues zu denken.
- Natürlich hat eine Organisation per se kein eigenes Unbewusstes. Vielmehr kann die Gruppendynamik in einer Organisation so verstanden werden, dass die Individuen, die ihre Kultur prägen, auch auf der Ebene ihrer individuellen Unbewussten interagieren und so zusammen auf der Gruppen- bzw. Großgruppenebene ein Unbewusstes bilden (vgl. Sievers et. al. 2003).

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Im Führungsalltag dominieren Sekundärprozess und die *Sachebene*, bei der es um entscheiden, planen, beurteilen, um operatives und strategisches Denken geht. Dazu kommt in entwickelten Führungskulturen die *Beziehungsebene*. Sie ist geprägt von Bindung und Verbundenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Motivation, Personalführung, aber auch vom Verständnis für zwischenmenschliche Prozesse.

Die Ebene des Unbewussten macht sich in Fehlleistungen oder kreativen Prozessen zwar bemerkbar, wird aber selten so berücksichtigt, dass der Primärprozess und damit ein direkter Ausdruck des kreativen Unbewussten ermöglicht wird. Ausnahmen sind z. B. Brainstorming-Sitzungen im Bereich der Werbung oder Lockerungsphasen im Rahmen einer Probe im Theater, in der die Schauspieler in einen träumerischen Zustand kommen sollen, in dem sie Hemmungen und Beschränkungen beiseitelassen und sich ganz in eine Rolle hineinversetzen können. Auch bei Teamentwicklungen und Workshops gibt es häufig am Anfang Phasen, in denen bewusst die Ebene des Primärprozesses genutzt wird, wenn z. B. die Teilnehmer sich selber als Tiere malen und zu deren Eigenschaften assoziieren sollen.

In den folgenden Kapiteln werden *Führungskräfte* dazu ermutigt, solche Momente des *Übergangsraumes* zu kreieren, die eine kreative Verbundenheit im Team ermöglichen und so die Grundlage für eine gute Arbeit auf der Sachebene wie auf der Beziehungsebene legen.

Für den psychodynamisch orientierten *Berater* ist es zentral, Zugang zum eigenen Unbewussten zu erhalten. Dies geschieht durch freie Assoziation und das Zulassen von scheinbar abwegigen Gedanken. Fühlt sich der Berater unfrei, gehemmt in seinen Assoziationen, kontrolliert und ängstlich, kann dies als Indikator für mögliche Störungen des freien Austausches, für Angst und Hemmung und damit einer gestörten Verbindung zum Unbewussten innerhalb des Kunden-Systems gewertet werden. Der Berater merkt dies häufig daran, dass er sich leer und ideenlos fühlt, ihm vermehrt peinliche Fehlleistungen unterlaufen und das Gefühl hat, schnell handeln und eine Lösung bieten zu müssen, statt einen Gedanken weiter zu verfolgen. Eine Dominanz der Inhalts- und Sachebene über die Beziehungsebene und die Ebene unbewusster Prozesse führt im Beratungsprozess oft zu Stagnation und Sterilität, da Emotionen nicht thematisiert werden und Interaktionen dadurch nicht fruchtbar, leidenschaftlich oder verändernd wirken.

Eine unserer bevorzugten Methoden, um die Verbindung zum Unbewussten und den Primärprozess zu fördern, ist das *laute Denken*, ganz im Sinne von Kleists berühmtem Aufsatz »vom allmählichen Verfertigen der Gedanken beim Reden« (1878).

Lautes Denken

Lautes Denken bedeutet, dass die Berater vor dem Kunden, z. B. als *reflecting team*, assoziieren, also Fäden und Einfälle verknüpfen, nacherzählen, was sie erlebt haben, und wie dies auf sie gewirkt hat. Während man spricht, entwickeln sich die Gedanken, dabei entstehen neue Verknüpfungen, man weiß beim Sprechen manchmal noch nicht, worauf der Gedanke hinausläuft. Sind mehrere Personen beteiligt, kommt es zu einer Vernetzung der verschiedenen individuellen Unbewussten, Assoziationen springen hin und her, es entsteht eine *Assoziations-Matrix* und ein gemeinsames Unbewusstes. Das hat für einen selbst wie für die Kunden häufig einen angenehm spielerischen, dabei auch spannenden und überraschenden Effekt.

Dieses Vorgehen sollte natürlich eingeführt und als Intervention begründet werden, damit es auf einen vorbereiteten *Bewusstseinszustand* im Kundensystem trifft und nicht Angst, Abwehr und Widerstand auslöst.

Übertragung und Gegenübertragung

Übertragungen sind Erwartungen und Beziehungsvorstellungen, die aufgrund von früheren Erfahrungen an andere Menschen gerichtet werden. Sie sind das Resultat von Lernprozessen, die bewusst und unbewusst abgelaufen sind. Dadurch wird die realistische Wahrnehmung des anderen wie durch einen Filter eingefärbt – und im Extremfall grob verzerrt. Prinzipiell kann jeder Mensch auf jeden anderen Übertragungen entwickeln, die ihn in seinen Annahmen und seinem Handeln leiten, vor allem dann, wenn er seine Vorstellungen nicht überprüfen und hinterfragen kann. Im psychotherapeutischen Kontext wird mit dem Begriff der Übertragung die Beziehungserwartung von Patienten an ihre Psychotherapeuten beschrieben.

Unter *Gegenübertragung* werden Reaktionen, Gefühle, Bilder und Handlungsimpulse verstanden, die als Reaktion auf diese Übertragung beim Psychotherapeuten entstehen.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Auf die Welt der Organisationen übertragen heißt dies:

- Frühere Beziehungserfahrungen bilden die innere Welt jedes Menschen und werden zwangsläufig auf jede weitere Beziehung in der Außenwelt projiziert. Dies hat den unbewussten Sinn, die Vielzahl neuer Eindrücke zu ordnen und Kategorien der Vertrautheit zu kreieren, in die neue Erfahrungen eingeordnet werden können. Damit wird der menschlichen Psyche Arbeit erspart, indem Komplexität reduziert wird.

Beispiel: Ein eher »neutraler« Chef wird von einem Mitarbeiter wie ein

zurückweisender, ewig kritisierender Vater erlebt, ein ehrgeiziger Kollege als gefährlicher Rivale.

- Die Übertragung ist nicht per se pathologisch, sondern ein normales Alltagsphänomen. Wir alle erleben unsere gegenwärtigen Beziehungen auf dem Hintergrund von inneren Mustern und Schemata, die durch unsere früheren Beziehungserfahrungen geprägt wurden.
- Krankhaft wird Übertragung erst dann, wenn die Wahrnehmung der Realität und der Perspektive des Gegenübers so verzerrt und die Realitätswahrnehmung so behindert wird, dass die Übertragung nicht durch neue Erfahrungen korrigiert werden kann. Dadurch können Beziehungen geschädigt und die Fähigkeit, im Team zusammenzuarbeiten, beeinträchtigt werden.
- Der Empfänger einer Übertragung im Alltag einer Organisation erlebt dies häufig als ein komisches Gefühl, verkannt und missverstanden zu werden. Häufig fühlt man sich in seinen positiven Absichten nicht gewürdigt. Der Chef, der als zurückweisender Vater erlebt und behandelt wird, wird sich beispielsweise unwohl fühlen, und auf die Distanzierung, die er erlebt, selber mit Ärger reagieren und im Endeffekt vielleicht tatsächlich gegenüber diesem Mitarbeiter zurückweisend sind.
- Führungskräfte können lernen, diese Übertragungsmomente in ihrer eigenen Gegenübertragung wahrzunehmen, nicht wertend zu bedenken und für ihr Verständnis einer Beziehungs-, Team- oder Organisationsdynamik zu nutzen.
- Auch wenn man nicht direkter Empfänger einer Übertragung ist, kann es hilfreich und orientierend sein, die unbewusste emotionale Unterströmung von Interaktionen zu beobachten und zu verstehen.
- Diese Fähigkeit ist ein Ergebnis von Empathie und Identifikation, neurobiologisch basiert sie auf dem Effekt von Spiegelneuronen (vgl. Bauer 2005).

Die sorgfältige Beobachtung und Auswertung der eigenen Gegenübertragung stellt eine entscheidende Technik für Führungskräfte und psychodynamisch orientierte und geschulte Berater dar. Die eigene Selbstbeobachtung liefert wichtige Informationen über die Gesprächspartner, die Beziehungsebene sowie Ängste, Abwehr und Handlungsimpulse innerhalb der Organisation. Eigene Reaktionen werden so als Messwerte für den Zustand des Systems genutzt. Selbstverständlich kann man dabei nicht umstandslos von den eigenen Reaktionen auf den Zustand von Gesprächspartnern und Organisation schließen. Vielmehr muss unterschieden werden zwischen eigener Übertragung und der Gegenübertragung im engeren Sinne.

Für die Übertragung kann man sich fragen: »Inwiefern hängen die Reaktionen mit meiner Persönlichkeit und meiner eigenen Empfindlichkeit/Schwäche/Vulnerabilität zusammen?«

Mit der Gegenübertragung sind dagegen diejenigen Gefühle und Befindlichkeiten gemeint, die als direkte Reaktion – wenn auch gefärbt durch die eigene

Persönlichkeit – auf die Interaktion mit dem Gegenüber und die Organisation verstanden werden können. Dieser Umgang mit der Gegenübertragung als Erkenntnisinstrument ist das Resultat eines längeren Lernprozesses, in dem immer wieder in geschützten Situationen über eigene Gefühle, Gedanken und Reaktionen nachgedacht und gesprochen werden kann.

Gegenübertragung als diagnostisches Instrument

Informationen über das System werden nicht nur durch Fremd-, sondern auch wesentlich durch Selbstbeobachtung generiert. Die Führungskraft bzw. der Berater achten auf ihr Befinden, auf Stimmungen und Verhaltensweisen, sie benutzen ihr Gefühl als Messinstrument. Die emotionalen Befindlichkeiten werden vor, während und nach Kontakten verglichen.

Negative Gefühle wie Angst, Neid, Ohnmacht, Hoffnungslosigkeit und positive Gefühle wie Stolz, Selbstbewusstsein, Lust können *konkordante* (Ich fühle mich so wie mein Gegenüber) und *komplementäre* (Ich fühle mich so, wie es Menschen geht, die mit meinem Gegenüber zu tun haben) Reaktionen auf das System sein (vgl. Racker 1978).

Die Auswertung der Gegenübertragung ist ein zentraler Zugang, um die unbewusste Dynamik einer Person, eines Teams, einer Abteilung und einer gesamten Organisation zu verstehen.

Spiegelungsphänomene und Parallelprozesse

Ausgangspunkt für das Phänomen der *Spiegelung* und der *Parallelprozesse* ist die Erfahrung in *Balintgruppen* (vgl. Balint 1980; Körner 1993) und bei *Systemaufstellungen* (vgl. Königswieser/Exner 1998). Dabei kann beobachtet werden, wie sich die Thematik, Konfliktdynamik und Rollenverteilung aus einem System in einem anderen wiederholt, widerspiegelt und damit in einem parallelen Prozess ereignet.

Balintgruppe

In der Gruppe berichtet ein Referent (»Fallbringer«) über einen »Fall«, der ihn beschäftigt. Dies kann eine Interaktion mit einem Patienten sein (die Methode wurde ursprünglich in der Arbeit mit praktischen Ärzten, später mit Psychotherapeuten entwickelt), aber auch die Problemsituation einer Führungskraft mit einem Mitarbeiter oder die Beziehung zu einer anderen Abteilung ihres Unternehmens. Genauso können Berater im Rahmen einer Balintgruppe über eine Problemsituation in ihrer Beratung berichten. Nach einem ca. 10-minütigen freien Bericht und wenigen klärenden Nachfragen der anderen Teilnehmer setzt sich der Referent außerhalb des Kreises der Teilnehmer. Deren Diskussion wird von einem Leiter moderiert. Und nun ergibt sich regelhaft das Phänomen, dass sich Aspekte der geschilderten, aber auch der nur indirekt und unbewusst vermittelten Dynamik der Ursprungssituation im Rahmen des Gruppengesprächs reproduzieren. So kann die Gruppe z. B. in unterschiedliche Parteien zerfallen, die kontrovers auf den Bericht reagieren: Einige

sympathisieren mit dem Referenten, andere mit Opponenten des Referenten aus seinem Bericht. Entwickelt sich die Szene, so kann nach einiger Zeit mit diesem »szenischen Verstehen« (vgl. Argelander 1970) erfasst werden, wie sich die unbewusste Dynamik der Ursprungssituation in der Hier-und-Jetzt-Situation der Balintgruppe inszeniert und gespiegelt hat.

Jetzt wird der Referent wieder in den Kreis der Gruppe geholt, nachdem er mit Abstand die Arbeit der Gruppe beobachten konnte, ohne selbst aktiv sein zu müssen. So kann er nun offen für die Widerspiegelungs-Dynamik sein. Zusammen mit der Gruppe ist es möglich, die Konsequenzen für sein Vorgehen und seine Rollengestaltung zu erörtern – hier wird der Primärprozess durch den Sekundärprozess verarbeitet und kognitiv ergänzt.

Diese Widerspiegelungs-Dynamik ist auch die Grundlage für die Wirkungsweise von Systemaufstellungen.

Systemaufstellung

Diese Methode ist vor allem im Rahmen des Psychodramas, der systemischen Familientherapie, später dann auch in der systemischen Beratung von Organisationen, entwickelt worden.

Der Falldarsteller oder »Protagonist« stellt dabei in einer 1. Phase die Teilnehmer einer (Supervisions-)Gruppe so in einen Raum und in Beziehung zueinander, dass es seinem Eindruck über die Beziehungssituation z. B. in einem Team oder einer Abteilung entspricht. Der Leiter unterstützt ihn dabei, wobei sich der Protagonist von seiner Intuition bei der Auswahl der Stellvertreter für die verschiedenen Personen leiten lässt. Schließlich sucht er auch für sich selber einen Stellvertreter.

In der 2. Phase äußern die Stellvertreter, wie es ihnen in ihren Rollen, körperlichen Haltungen und in Beziehung zueinander geht, welche Gefühle, Gedanken und welches Körpererleben dabei spürbar werden. Hier tritt nun das gleiche *Spiegelphänomen* wie in der Balintgruppe auf: Unbewusst identifizieren sich die Stellvertreter so stark mit ihren »Vorbildern«, dass sie tatsächlich Aussagen machen können, die Ausdruck des Unbewussten der Ursprungssituation sind.

In einer 3. Phase probieren die Stellvertreter aus, wie sich Veränderungen in der Art des Stehens zueinander anfühlen, und welche Impulse sie haben, um die Situation zum Positiven zu verändern.

Daraus kann dann der Protagonist Schlüsse ziehen, auf welche Art er anders über das berichtete System denken und welche Handlungen er planen kann.

In beiden Methoden kommt es also zu einer eindrucksvollen Vergegenwärtigung einer Da-und-Dort-Situation und ihrer dem Protagonisten noch unbewussten Dynamik in der Hier-und-Jetzt-Situation einer reflektierenden Gruppe.

Wie es zu diesem Transfer auf der unbewussten Ebene kommt, ist noch

nicht gänzlich geklärt – es sind jedenfalls unbewusste Identifikationen und ein intuitives Erfassen von Hinweisen des Referenten bzw. Protagonisten beteiligt, die auf einer unbewussten Ebene vor sich gehen. Neurobiologisch wird der Transfer vermutlich, wie auch Projektionen und Übertragungsprozesse, durch Spiegelneuronen vermittelt. Diese Nervenzellen zeigen bei der Betrachtung emotionaler Reaktionen anderer Menschen (z. B. Trauer), die gleiche Aktivität als würde der Beobachter die Emotion gerade selbst erleben.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Diese Widerspiegelungs- und Parallelprozesse geschehen natürlich nicht nur in Gruppensituationen, in denen speziell mit den oben beschriebenen Methoden gearbeitet wird. Auch im Alltag in Organisationen kann häufig die Dynamik in einer kleinen untergeordneten Einheit als stellvertretend, Pars pro Toto, für die umfassendere Situation gewertet werden. Ebenso spiegelt sich eine Dynamik auf der Führungsebene häufig auch auf den Ebenen darunter wieder. Ein Betriebsrat kann beispielsweise stellvertretend intern Spannungen des gesamten Unternehmens ausdrücken, die Rivalität innerhalb einer Führungsdoppelspitze kann für Grundsatzkonflikte stehen, die viele im Unternehmen bewegen.

Für den Berater folgt daraus eine bestimmte Beobachtungsperspektive. Er kann sich bei Interaktionen, Dynamiken und Konflikten fragen, ob diese Ähnlichkeiten zu Abläufen in anderen Situationen und Subsystemen haben. Wenn er eine Übereinstimmung feststellt, kann er die Situationen vergleichen und nach einem gemeinsamen Nenner oder einer gemeinsamen Beschreibung des Phänomens suchen. Auf der Ebene der Intervention kann er den Kunden seine Beobachtung über die Spiegelung zur Verfügung stellen. Damit bietet er eine neue Sichtweise an, die die Interaktionspartner in der Regel entlastet. Sie sehen sich nicht nur als allein verantwortliche Individuen, die sich gegenseitig etwas zumuten, sondern als Mitspieler in einem System, in dem sie Kräften ausgesetzt sind, die einen Einfluss auf ihr Handeln nehmen. Zudem kann über Abläufe im System im Sinne sich wiederholender Kommunikationsmuster reflektiert werden. Werden Muster als solche erkannt, steigt die Möglichkeit, sie gemeinsam zu modifizieren.

Containment

Containment beschreibt eine wichtige Methode psychodynamischen Arbeitens, die Führungskräften und Beratern hilft, mit unbewussten Emotionen ihrer Mitarbeiter und Kunden umzugehen. Ein gelungener Containment-Prozess führt zu neuen Erkenntnissen in der Zusammenarbeit und reduziert die Angst innerhalb der Organisation. Das Konzept wird in Kapitel 2 noch ausführlich dargelegt.

- Ein »Sender« (ursprünglich ein Kind, aber es kann auch auf Mitarbeiter, Kunden oder Gruppen angewendet werden) projiziert verarbeitete Affekte und Erfahrungen auf einen »Empfänger« (ursprünglich ein Elternteil, im Organisationskontext Führungskräfte oder Berater).
- Der Empfänger dient als Container für dieses unbewusste Material (z. B. Konflikte, Spannungen, starke Emotionen): Er empfängt es, nimmt es auf, versteht und »verdaut« es, bevor er es schließlich zurückgibt.
- Führungskräfte und Berater sollten Emotionen wie Aufruhr, Druck und Stress nicht vergrößern, sondern sie zerstreuen, halten und ausbalancieren. Um Containment zu ermöglichen, stellen sie sich auf überraschende Situationen ein, ertragen, etwas noch nicht zu verstehen und verhalten sich wie neugierige Forscher: Sie beobachten und begleiten das System.
- Oft entsteht während des Containment-Prozesses im Empfänger etwas Neues (ein neues Muster, ein neuer Zusammenhang, eine neue Hypothese), das, wenn es dem Sender zum richtigen Zeitpunkt zurückgemeldet wird, sowohl den Empfänger als auch den Sender verändert.
- Gelingendes Containment führt zu einem Gefühl der Sicherheit und genereller Zuversicht in die Firma oder Organisation.

Containment kann in Organisationen auch institutionalisiert werden, indem funktionale Strukturen und regelmäßige Reflexionsräume geschaffen werden. Eines dieser Elemente allein genügt nicht. Ein Reflexionsraum inmitten chaotischer Strukturen bewirkt nichts, ebenso wenig wie gute, klare Strukturen und Rollen ohne regelmäßige Reflexion. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Settings zu schaffen, in denen emotionales Denken regelmäßig geschehen kann. Team-Supervisionen oder Leitungs-Coaching können beispielsweise als Rituale dienen, bei denen Selbstreflexivität zur Primäraufgabe einer Gruppe oder eines Teams wird.

Primäraufgabe

Dieses Konzept basiert auf dem Tavistock-Modell (vgl. Lohmer 2004 Kapitel 1), dem die Grundkonzepte dieses Bandes entsprechen. Neben primär unbewusst wirkenden Faktoren wie Übertragung, Projektionen und projektiven Identifikationen (vgl. Kapitel 2) und der unbewusst wirkenden, aber bewusst eingesetzten Containment-Funktion geht es dabei nun um bewusste Anforderungen an Unternehmen. Der Umgang mit ihnen hat wiederum Auswirkungen auf das Unbewusste der Organisation.

Das Konzept der Primäraufgabe beschreibt das, was eine Organisation oder eines ihrer Subsysteme im Austausch mit relevanten Umwelten (z. B. dem Markt und seinen Veränderungen, Kunden) am Leben erhält. Sie beschreibt den zentralen Zweck einer Organisation, auf den sich die Organisation intern

immer wieder einigen muss. Abgeleitet von der Primäraufgabe ergeben sich die Ziele, die die Organisation für sich definiert und die Prozesse, mit denen sie diese Ziele anstrebt. Für Führungskräfte und Berater ist der Blick auf die primäre Aufgabe somit ein heuristisches Konzept, welches den Zweck der Organisation und seine Erfüllung ins Zentrum rückt: Worin besteht die primäre Aufgabe? Wie gut wird sie ausgeführt? (vgl. Rice 1958). Die primäre Aufgabe ist immer wieder auch Wandel unterlegen und fordert dann eine veränderte Ausrichtung des Gesamtsystems.

Beispiel

In kommunalen Krankenhäusern lässt sich momentan eine charakteristische Veränderung der Primäraufgabe beobachten. Die medizinische Versorgung soll weiterhin auf qualitativ gutem Niveau erfolgen, aber gleichzeitig wirtschaftlich rentabel sein. Dies zeigt sich daran, dass die Leitung der Krankenhäuser in die Hände von Betriebswirten gegeben wird, die versuchen, durch Spezialisierung, Bildung von Zentren, Qualitätsmanagement und Einführung von Kennzahlen das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Die neue Primäraufgabe verlangt aber vor allem von ärztlicher Seite einen Rollenwechsel und eine andere Herangehensweise. Oft sind Chefarzte zwar bereits sehr geschickt darin, ihre Interessen und ihre Abteilung zu vertreten, aber es fällt ihnen schwer, im Sinne des Gesamtunternehmens zu denken und zu handeln, vor allem, wenn dies für sie keinen direkten Nutzen nach sich zieht. Die Management- und Führungsaufgaben müssen in dieser neuen Struktur mehr Zeit in Anspruch nehmen als die eigentliche medizinische Kernarbeit. Dies ist jedoch schwer zu vermitteln und wird in der medizinischen Ausbildung bisher kaum berücksichtigt.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Führungskräfte können ihren Führungskreis und Berater ihre Kunden danach befragen, wie sie ihre Primäraufgabe definieren. Dadurch entbrennt oft eine lebhafte Diskussion, die unterschiedliche Auffassungen darüber offenlegt. Daraus wird ersichtlich, dass in einem Unternehmen oft sehr vielfältige Schwerpunkte und Ziele verfolgt werden. Die Grundüberlegung im Hintergrund ist, dass die Beteiligten jeder Organisation dazu neigen, sich *nicht* bezogen auf ihre Primäraufgabe zu organisieren, sondern entlang eines bequemer, weniger ängstigenden Weges, als es für die Aufgabenerledigung günstig wäre. Speziell in Phasen von Veränderung halten Mitglieder einer Organisation oft an einer Definition fest, die ein Stagnieren und eine Bedrohung für die Organisation bedeuten können. Bezogen auf unser Beispiel könnte man sagen, dass Chefarzte oft an der Definition »optimale Krankenversorgung« festhalten, obwohl sie damit ökonomische Kriterien hintanstellen. Dieses Erkenntnis wird dann als Abwehrvorgang an dafür bekämpfte Geschäftsführer abgegeben.

Fragen zur Ermittlung der Primäraufgabe:

- Was ist der Zweck/die primäre Aufgabe Ihrer Organisation?
- Welche Ziele hat die Organisation und mit welchen Prozeduren werden diese Ziele erreicht?
- Formulieren Sie dafür eine konkrete Aussage, die sowohl die wichtigsten Prozeduren bzw. Arbeitsweisen als auch die wichtigsten Ziele die zur Erhaltung der Organisation erreicht werden müssen, enthält.
- Überlegen Sie, ob und wie sich die Primäraufgabe Ihrer Organisation verändert hat.
- Beschreiben Sie die Primäraufgabe Ihrer Abteilung und vergleichen Sie sie mit der Primäraufgabe der Organisation.
- Überlegen Sie, in welchem Verhältnis beide Primäraufgaben zueinander stehen.

Primäres Risiko

Das Konzept der Primäraufgabe entstand in einer Zeit, als Organisationen über einen längeren Zeitraum hinweg stabile Aufgaben und Abläufe hatten. Durch den Wandel, in den die Organisationen in den letzten 20 Jahren gerieten, wurde jedoch deutlich, dass es weitere Konzepte braucht, um mit dem raschen Wechsel von Primäraufgaben umgehen zu können. Larry Hirschhorn, ein wichtiger Vertreter des Tavistock-Ansatzes aus den USA, hat deshalb das Konzept des *primären Risikos* entwickelt (vgl. Hirschhorn 2004). Darin beschreibt er, dass Organisationen strategische Veränderungen vornehmen und dabei Entscheidungen treffen müssen, die immer auch ein Risiko enthalten. Dieses Risiko liegt in der Frage, ob man die richtige Entscheidung trifft. Dabei ruft das primäre Risiko emotionale Reaktionen in einer Organisation hervor, mit denen man umgehen muss.

Beispiel

Ein Restaurant in einem Geschäftsviertel, das den Gästen in der Mittagspause ein schnelles Mittagessen anbietet, stellt plötzlich fest, dass die Besucherzahl abnimmt, weil es interessantere Restaurants in der Gegend gibt. Das Management überlegt daraufhin, was es tun kann. Eine Möglichkeit wäre, das Restaurant auf einen reinen Take-out-Service umzustellen, der die Betriebe direkt mit Essen beliefert. Der Nachteil an dieser Möglichkeit ist, dass der sichere Kundenstamm, der immer mittags kommt, dabei verloren geht. Die Gefahr des alten Modells ist jedoch, dass es bald nicht mehr profitabel sein könnte. Eine weitere Möglichkeit wäre es, sich hauptsächlich auf Mahlzeiten zum Mitnehmen zu spezialisieren, aber zusätzlich eine kleine Bar zu haben, wo auch die Stammkunden weiter bedient werden. Diese Unsicherheit bei (strategischen) Entscheidungen bezeichnet Hirschhorn als das primäre Risiko, das spezifische Ängste auslöst, die, wenn sie nicht aufgenommen und reflektiert werden, dazu führen können, dass eventuell irrationale Entscheidungen getroffen werden.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Für Führungskräfte wie Berater bedeutet die Anwendung des Konzepts des primären Risikos, dass sie die unterschiedlichen Varianten, die in strategischen Entscheidungen beteiligt sind, wirklich durchdenken. Dabei ist es wesentlich, auch die *emotionale Dimension* zu berücksichtigen. In der Beratung wird normalerweise zwischen Prozessberatung und strategischer Beratung getrennt. Die großen Beratungsfirmen haben sich auf strategische Entscheidungen spezialisiert, während psychosoziale Berater für die Prozessberatung und Organisationsentwicklung engagiert werden. Die Idee des Tavistock-Modells ist es jedoch, diese beiden Positionen zusammen zu führen und bei strategischen Entscheidungen auch die emotionalen Dilemmata zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 13).

On-Task/Off-Task

Ein Grundthema des Tavistock-Modells ist es, bewusste und unbewusste Prozesse, Arbeitsnotwendigkeiten und Verarbeitungsformen in Verbindung miteinander zu bringen. Im Zentrum steht immer die Frage: Werden Aufgaben aufgabengerecht erledigt? Findet sinnvolle und produktive Arbeit statt? Findet Arbeit statt, in der die Beteiligten ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten optimal einbringen können?

Ein Kriterium dafür ist On-Task und Off-Task, im Deutschen spricht man am ehesten von aufgabengerecht und nicht aufgabengerecht. On-Task bedeutet dabei, dass die Aufgaben, die in der Organisation geleistet werden müssen, realitäts- und sachgerecht bearbeitet werden. Off-Task heißt dagegen, dass in einer Gruppe psychosoziale Abwehrmechanismen (s. u.) dominieren und der Gruppenerhalt, die Abwehr von Ängsten und Machtspiele im Vordergrund stehen, sodass nicht aufgabengerecht gearbeitet werden kann.

Beispiel

Fusionen führen in der Regel zu Off-Task-Arbeit. Wenn eine Fusion ansteht, sind die Beteiligten damit beschäftigt, ihr persönliches Überleben in der Organisation, ihre Organisationseinheit, ihre Aufgabe, ihre Gruppe, ihre Heimat, ihr Büro und ihre Privilegien zu bewahren. Sie agieren damit primär politisch und nicht mehr aufgabengerecht. Wobei aufgabengerechtes Arbeiten immer auch eine politische Dimension enthält.

In Fusionszeiten überwiegt diese »mikropolitische« Ebene (vgl. Neuberger 2002). Schließen sich zwei Organisationen zusammen, frohlockt deshalb oft die Konkurrenz, weil sie weiß, dass sie erst mal 2 Jahre lang mit sich selbst beschäftigt sein werden. Fusionen können durchaus sinnvoll und notwendig sein, doch es besteht ein großes Risiko, dass im Prozess der Fusion zu viel Off-Task gearbeitet wird. Das Überleben der eigenen Organisationseinheit wird dabei dann zur Primäraufgabe und andere Aufgaben geraten aus dem Blickfeld der Beteiligten.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Führungskräfte und Berater können aus einigem Abstand die Prozesse, Entscheidungen, Themen der Arbeitstreffen auf Klausurtagungen untersuchen. Dazu können Fragen hilfreich sein, die man sich und den Beteiligten einer Organisation stellt:

Fragen zur Aufgabenerledigung:

- Beschäftigt sich die Organisation ausreichend mit ihren zentralen Aufgaben?
- Werden die Aufgaben, die in dieser Organisation geleistet werden müssen, sachgerecht erledigt?
- Welche Rolle spielen dagegen Machterhalt, Pflege von Nischen, die Verteidigung von gewohnten Teamzusammensetzungen?
- Gibt es eine Bereitschaft, auch neue Aufgaben in neuen Gruppen anzugehen?
- Werden Ängste, die mit Veränderungen einhergehen, adäquat formuliert und berücksichtigt?
- Wird Off-Task-Verhalten bemerkt, kritisiert und sanktioniert?
- Gibt es eine Kultur des Hinsehens oder eine Kultur des Laissez-faire?

Psychosoziale Abwehrmechanismen

Dem Konzept der *psychosozialen Abwehrmechanismen* liegt die Überlegung zugrunde, dass Arbeit Angst macht, z. B. primäres Risiko birgt oder Umgang mit Gefahren impliziert. Die Mitglieder einer Organisation müssen diese Ängste bewältigen. Dies kann entweder durch eine aufgabengerechte und ausreichend Containment ermöglichende Haltung der Realitätsorientierung oder durch spezielle Formen der Abwehr geschehen, indem sich die Betroffenen bestimmte Aufgaben vom Halse halten oder bei gewissen Dingen wegschauen.

Wichtig ist es, sich klar zu machen, dass jede Kultur (Organisations-, Familienkultur, etc.) ihre spezifische Form der Abwehr hat und dies auch sinnvoll ist. Ohne Abwehr können Menschen nicht überleben. Man kann nicht ständigen Kontakt zu allen Risiken und Gefahren halten. Dennoch ist es für Gruppen und Organisationen essenziell, innezuhalten und über diese Themen reflektieren zu können. Nur so kann geklärt werden, ob die Ängste und das primäre Risiko noch angemessen verarbeitet werden oder ob kulturelle Rituale, Verbote und Gebote überwiegen.

Im folgenden Schaubild (Abb. 1) wird der Zusammenhang dieser Konzepte als ein Prozess dargestellt. Die Primäraufgabe enthält ein primäres Risiko, steht man sich diesem gegenüber, entsteht Angst. Daraufhin kommt es entweder zu einer Verarbeitung dieser emotionalen Aufruhr, die, wenn Sie ge-

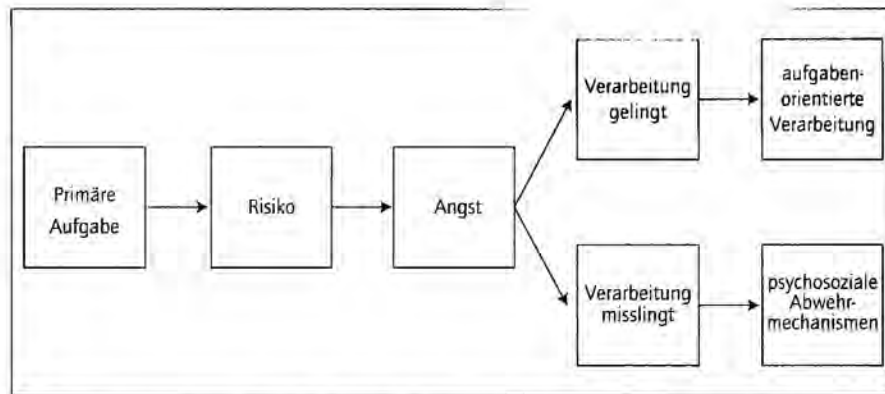


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Primäraufgabe und psychosozialen Abwehrmechanismen

lingt dann eine aufgabenorientierte Arbeit ermöglicht. Meistens geschieht dies, indem die emotionalen Faktoren in einer Organisation auch mitgedacht werden können. Misslingt die Verarbeitung, kommt es zu einem Überwiegen der psychosozialen Abwehr.

Beispiel

Es gibt immer wieder Fälle, bei denen psychosoziale Abwehrmechanismen dazu führen, dass das primäre Risiko nicht mehr beachtet wird. Das Desaster der Bayerischen Landesbank, das durch den Kauf der Kärntner Hypo Alpe Adria entstand, ist dafür ein Beispiel. Das Entscheidende in diesem Fall war, dass kriminelle Energie und Wegschauen dort genauso zusammenkamen wie einige Jahre früher bei der Pleite des Baulöwen Schneider (vgl. Lohmer 2004).

Eine Kombination aus grandiosem Narzissmus und krimineller Energie führt dazu, dass es verführerisch wird, Risiken angesichts großer Expansions- und enormer Gewinnversprechen nicht zu sehen. Die beteiligten Personen täuschen sich darüber hinweg und verleugnen primäre Risiken. In der Folge kann nicht mehr realitätsadäquat gehandelt werden.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Führungskräfte und Berater sind hier mit destruktiven und zugleich teilweise unbewussten Prozessen konfrontiert. Während wir in den ersten Abschnitten dieses Kapitels beschrieben haben, wie die positive Kraft des Unbewussten und des Primärprozesses genutzt werden kann, wird hier deutlich, wie Verleugnung von Realität, Risiken und Ängsten dazu führt, dass diese Momente ins organisationale Unbewusste verschoben werden und eine Kultur der Verleugnung und des destruktiven Narzissmus dominiert. Das Unbewusste

der Organisation ist hier der mentale Bereich, in dem die abgewehrten und verdrängten Inhalte deponiert sind. Für Führungskräfte und Berater ist es wichtig, sich dem *Kulturdruck* eines solchen Systems zu widersetzen, eine eigenständige Haltung und Sichtweise zu behalten und sich nicht dem Gruppendruck der kollektiven Verleugnung zu beugen.

Veränderung und Widerstand

Damit Organisationen überleben können, müssen sie sich ständig an die sich verändernden Anforderungen ihrer Umwelt anpassen, was mehr als ein simpler Adaptionsvorgang ist: Hier geht es um aktive Gestaltung der Beziehung zur Umwelt und der inneren Prozesse der Organisation.

- Wenn die Wahrnehmung für die Notwendigkeit, sich zu verändern, abgewehrt und blockiert wird, kann sich die Abwehr gegen bestimmte Veränderungen zu einem Widerstand gegen Veränderung überhaupt entwickeln.
- In Organisationen richtet sich dieser Widerstand vor allem gegen befürchtete Konsequenzen von Veränderungen.
- Von daher ist es verständlich, dass alle auf Veränderung abzielende Interventionen gleichzeitig bremsende Kräfte mobilisieren, die unbewusst einen gewissen Grad an Sicherheit garantieren sollen. (Lieber das bekannte Schlechte als das unbekannte Neue.)
- Wenn diese teilweise unbewusste Dynamik angemessen verstanden und mit den Beteiligten einer Organisation durchgearbeitet werden kann, wird sich das Ausmaß an Widerstand reduzieren und die Impulse für Veränderung werden an Kraft gewinnen – vorausgesetzt, die Führungskräfte sind vertrauenswürdig und die Veränderung geht nicht auf Kosten der Beteiligten.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Auf der Ebene der Intervention bedeutet dies, dass der Berater zunächst die Aufmerksamkeit der Kunden auf ein Moment richtet, das er für einen Ausdruck eines unbewussten generellen Veränderungswiderstands hält.

Beispielsweise könnte er sagen: »Mir fällt auf, dass sie mit großer Heftigkeit immer wieder betonen, dass die Zusammenlegung von Fach- und Disziplinarführung für die Werkstätten unmöglich sei. Haben Sie eine Idee, warum Sie dies so stark vertreten?« Nach dem die Befürchtungen der Kunden besprochen wurden, könnte er die Befürchtungen und den Widerstand weiter klären, indem er die Sorgen aufgreift und diese Beobachtung mit anderen Beobachtungen verbindet: »Ich verstehe Sie also so, dass Sie denken, dass die Zusammenlegung der Führungsfunktionen ein Signal für den Zusammenbruch der bewährten Struktur darstellt. Ich denke auch, dass Sie

an dieser Stelle nicht sehen, dass die Zusammenlegung eine Bündelung der Kompetenz darstellt und eine neue stärkere Struktur entsteht.«

Möglicherweise verschließen sich die Kunden hier einer Erörterung des Themas. In diesem Falle kann der Berater als dritten Schritt eine Deutung als Frage formulieren: »Könnte es sein, dass an diesem Punkt unseres Projekts sich ein Widerstand gegen Veränderung festmacht, der sich viel weniger auf diesen Teilaspekt bezieht als auf den Wunsch, die Dinge am liebsten doch beim Alten zu lassen?«

Wenn sich die Kunden dieser Perspektive anschließen können, wird durch die skizzierten Schritte Hinweisen – Klären – Deuten ein bisher unbekannter Aspekt der Veränderungsdynamik verstehbar und beeinflusst die weitere Planung.

Fazit

Die Psychodynamik in Organisationen umfasst unbewusste Vorgänge, mit denen die alltägliche Konflikt- und Gruppendynamik in Organisationen günstig oder dysfunktional verarbeitet wird – ähnlich wie Individuen in Träumen Konflikte verarbeiten.

Diese unbewussten Faktoren interagieren mit Aspekten von Organisationen wie Primäraufgabe und On-Task- oder Off-Task-Modus.

Werden die Prozesse, die im Unbewussten einer Organisation ablaufen, nicht ausreichend berücksichtigt, können Abwehrvorgänge dominieren, so dass Entwicklungen verhindert werden.

Das kreative Potenzial des Unbewussten kann in Momenten genutzt werden, in denen der Primärprozess, Übergangsräume und Reflektion zur Anwendung kommen.

In den folgenden Kapiteln werden die unterschiedlichen Aspekte des Unbewussten im Unternehmen und seine Relevanz für Führung, Beratung und Change Management dargestellt.

Literatur

- Argelander, H. (1970). *Das Erstinterview in der Psychoanalyse*. Darmstadt: Primus Verlag.
- Balint, M. (1980). *Der Arzt, sein Patient und die Krankheit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bauer, J. (2005). *Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bion, W. R. (1990). *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Freud, S. (1938/1950). *Gesammelte Werke*. Bd. 16. *Werke aus den Jahren 1932–1939*. Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Hirschhorn, L. (2004). *Das primäre Risiko*. In: M. Lohmer (Hrsg.). *Psychodynamische Organisationsberatung, Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Von Kleist, H. (1878/1970). *Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden*. In: Heinrich von Kleist. *Sämtliche Werke und Briefe*. München: Hanser.
- Königswieser, R./Exner, A. (1998). *Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Körner, J. (1993). *Balint-Gruppen*. In: W. Mertens (Hrsg.). *Schlüsselbegriffe der Psychoanalyse*. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse.
- Lohmer, M. (2004). *Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung*. In: M. Lohmer (Hrsg.). *Psychodynamische Organisationsberatung, Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Racker, H. (1978). *Übertragung und Gegenübertragung*. München: Ernst Reinhardt.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and social organization: the Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications.
- Sievers, B./Ohlmeier, D./Oberhoff, B./Beumer, U. (2003). *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*. Gießen: Psychosozial.
- Winnicott, D. W. (1969). *Übergangsobjekte und Übergangsphänomene. Eine Studie über den ersten, nicht zum Selbst gehörenden Besitz*. In: *Psyche*, 23.