

*Kornelia Steinhardt/Wilfried Datler*

## **Organisation und Psychodynamik**

### **Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben**

#### **1. Die Fokussierung des Individuellen und die Frage nach der Organisationsdynamik**

Immer wieder wird die Öffentlichkeit mit Skandalen und Missständen in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens konfrontiert. So hört man beispielsweise von katastrophalen Zuständen in Pflegeeinrichtungen, von menschenunwürdiger Behandlung in Behinderteninstitutionen oder auch von unzumutbaren Bedingungen in verschiedenen Bereichen der Krankenversorgung.

Werden solche Vorfälle bekannt, so wird meist auch der Ruf laut, dass die Führungsriege der betroffenen Organisation oder die politisch Verantwortlichen die Konsequenzen tragen müssten (und es wird zumindest ihre Entlassung oder gar ihre strafrechtliche Verfolgung gefordert). Daneben sind aber immer wieder auch mahnende Stimmen zu hören, die auf die enorme Arbeitsbelastung oder auf die schlechte Ausstattung und Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinweisen. Was folgt, sind meist Beteuerungen, die Vorfälle würden umgehend untersucht, und die Ankündigung von Verbesserungen. Doch all dies kann nicht verhindern, dass in der Folge auch in anderen Einrichtungen vergleichbar unhaltbare Zustände aufgezeigt und beklagt werden.

Solche Vorkommnisse können nun personalisiert werden, man kann Einzelne als Schuldige herausgreifen, in der Hoffnung, dass sich damit künftigen Verfehlungen vorbeugen lässt. Problemsituationen in Organisationen, die sich in der unzureichenden Betreuung von Klientinnen oder Patienten manifestieren kann man jedoch auch in anderer Weise verstehen und interpretieren. Geht man nämlich davon aus, dass solche Missstände nicht bloß Ausdruck individueller Verfehlungen sind, sondern dass darin – in völlig inadäquater Weise – Schwierigkeiten und Probleme einer ganzen Organisation zum Ausdruck kommen, so wird man von einem veränderten Standpunkt aus über das Spannungsfeld von Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastung und Leitung in Organisationen nachdenken. Konzentriert man sich nicht allein auf die Analyse von Rollen, Funktionen, strategischen Abläufen und offiziellen Hierarchien, lassen sich jene Prozesse eingehender betrachten, die augenscheinlich irrational, störend, ja sogar destruktiv wirken. Wenn wir nun diese Perspektive einnehmen, können wir

- danach fragen, welche bewussten *und* unbewussten dynamischen Prozesse in Organisationen ablaufen und das Arbeitsgeschehen beeinflussen;
- überlegen, wie sich die Arbeitssituation und deren Rahmenbedingungen im Erleben der einzelnen Mitarbeiterin, des einzelnen Mitarbeiters niederschlagen und in weiterer Folge deren berufliches Handeln bestimmen;
- darauf aufbauend letztlich auch untersuchen, welche besondere Bedeutung den Leiterinnen und Leitern innerhalb der Organisationsdynamik zukommt und welche Kompetenzen sie benötigen, um ihre Leitungsfunktionen in zufrieden stellender Weise wahrzunehmen.

Die nun folgenden Ausführungen werden sich mit diesen Aspekten aus der Perspektive jenes Ansatzes befassen, der am Londoner *Tavistock Institute of Human Relations* entwickelt wurde und in der Fachliteratur mit dem Begriff «*Group Relations*» bezeichnet wird (LAZAR 2000, 40).

## 2. Strategien zur Bewältigung belastender Arbeitssituationen

Organisationsberaterinnen und Organisationsforscher, die sich mit «*Group Relations*» befassen, begannen sich schon in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts mit der Frage zu beschäftigen, wie es den Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern von Organisationen gelingt, die vielen Anforderungen zu bewältigen, mit denen sie sich im Arbeitsprozess konfrontiert sehen. In diesem Zusammenhang wird auch gefragt, welche Strategien eingesetzt werden, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Belastungen, die sie erfahren, nicht aufgerieben werden.

In Hinblick auf die Beantwortung solcher Fragen hat es sich als hilfreich erwiesen, nach der primären Arbeitsaufgabe einer Organisation zu fragen, zumal in dieser primären Arbeitsaufgabe die Existenz und Legitimation der betreffenden Organisation begründet liegt (OBHOLZER 2000, HIRSCHHORN 2000). So ist es etwa die primäre Aufgabe eines Krankenhauses, kranke Menschen im Heilungsprozess zu unterstützen bzw. Leben zu retten; die primäre Aufgabe der Feuerwehr, die Gesellschaft vor Bränden und deren Folgen zu schützen; und die primäre Aufgabe einer Schule, Kinder und Jugendliche zu bilden. Die strukturellen und handlungsleitenden Bedingungen innerhalb einer Organisation sollten daher so gestaltet sein, dass sie die Erfüllung der primären Aufgabe ermöglichen bzw. weitestgehend unterstützen.

Ausgehend von ihrer primären Aufgabe trägt jede Organisation Verantwortung dafür, dass sie diese Aufgabe so weit als möglich erfolgreich erfüllt. Im Rahmen der Organisation Krankenhaus ist demnach zu fragen, wie gut es gelingt, Menschen zu heilen. Und Feuerwehren bzw. Schulen stehen vor der Frage, ob sie es in zufrieden stellender Weise schaffen, Brände zu löschen bzw. Kinder zu bilden. Diese Verantwortung, die letzten Endes von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – implizit wie auch explizit – mitzutragen ist, beinhaltet zugleich immer ein gewisses Risiko, dass es nicht gelingt, die Aufgabe zu erfüllen (HIRSCHHORN 1998). Tritt dies ein, so sind die Gründe dafür zumeist zahlreich und nicht immer beeinflussbar. Die Gefahr des Scheiterns, des Nichterfüllens-Könnens der primären Aufgabe, ist daher in einer Organisation (jedenfalls unerschwinglich) ständig präsent und stellt für Belegschaft und Leitung – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – eine hohe psychische und soziale Herausforderung dar. So muss im beruflichen Alltag neben der Verantwortung für das Erfüllen der primären Aufgabe auch das ständig existente Risiko des Scheiterns gemanagt werden.

In diesem – oft nur latent wahrnehmbaren – Spannungsfeld verrichten die Mitglieder einer Organisation ihre Arbeit. Gleichgültig, ob es im Einzelnen um die unmittelbare Begegnung mit Klientinnen und Klienten oder um kooperatives Handeln im Umgang mit Kollegen und Kolleginnen geht – immer bewegen

sich die einzelnen Mitarbeitenden in einem triadischen Feld, das bestimmt wird:

- a) durch Anforderungen, die mit dem Bemühen verbunden sind, die primäre Aufgabe zu erfüllen;
- b) durch die Dynamik der Organisation und ihrer Strukturen und
- c) durch die Art des persönlichen Empfindens und Erlebens.

Das Zusammenspiel dieser drei Faktoren kann nun beim Einzelnen äußerst heftige Affekte wecken, die ihn zu überschwemmen und die Arbeitsabläufe zu dominieren drohen. Im Verlangen, sie zu regulieren, sieht sich der Einzelne dann gedrängt, solche Affekte abzuwehren, um sie bewusst nicht verspüren zu müssen und um die Spannung, die mit ihnen verbunden ist, etwas zu lindern. Dies führt zu Handlungen, die über weite Strecken im Dienst der unbewussten Abwehr stehen und durchaus funktional sind, solange sie der Erfüllung der primären Aufgabe der Organisation dienlich sind.

Werden die geschilderten Emotionen und Affekte jedoch zu stark, so können sie Abwehraktivitäten nach sich ziehen, die zu dysfunktionalen Handlungen führen. Diese können in jene Arbeitsprozesse, die der Erfüllung der primären Aufgabe der Organisation dienen, nicht mehr integriert werden und erschweren die angemessene Erfüllung der Aufgabe. Der Einzelne kann sich in solchen Situationen gedrängt fühlen, beispielsweise sachlich notwendige Situationen im Umgang mit Klientinnen oder Kollegen zu vermeiden oder gewissen unverzichtbaren Arbeitsabläufen auszuweichen. Die tieferen Gründe für solche Handlungen sind ihm dabei nicht bewusst. Auf seine Handlungen angesprochen, nennt er vielleicht augenscheinlich «vernünftige» Gründe, die seine Vermeidungsstrategien rechtfertigen. Gar nicht so selten wirken entsprechende Erklärungen auch für Außenstehende recht plausibel, wodurch es besonders schwierig wird, den Abwehrcharakter mancher Handlungen zu erkennen.

### 3. Psychosoziale Abwehrarrangements

Die Art und Weise, wie belastende Affekte reguliert werden und wie entsprechend in der Arbeitssituation gehandelt wird, betrifft nicht bloß den Einzelnen

in der Organisation, sondern die gesamte Belegschaft. Denn die explizit ausgesprochenen und auch die implizit wirkenden Anforderungen, die mit der Forderung nach Erfüllung der primären Aufgabe verbunden sind, können bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedrohliche Emotionen wecken, die mit der Besonderheit der Arbeitssituation eng verbunden sind. Um zwei Beispiele zu nennen:

- Das Personal, das auf der Intensivstation eines Krankenhauses arbeitet, sieht sich permanent mit der Anforderung konfrontiert, Entscheidungen zu treffen, die im optimalen Fall das Überleben sichern, im ungünstigsten Fall aber auch todbringend sein können.
- Und die Mitarbeitenden einer Einrichtung, die mit Menschen mit Behinderungen arbeitet, stehen laufend vor der Frage, welches Maß an Autonomie sie den einzelnen Klientinnen und Klienten zumuten können: Muten sie ihnen zu wenig Autonomie zu, so laufen sie Gefahr, die einzelnen Klientinnen und Klienten in ihrem Recht auf selbstbestimmtes Leben zu stark zu beschneiden. Gewähren sie aber ein zu geringes Maß an Unterstützung, so drohen sie ihre Klientinnen und Klienten zu überfordern oder gar inneren und äußeren Gefährdungen auszusetzen.

Die strukturell gegebenen Belastungen, die mit der Besonderheit der Arbeitssituation verbunden sind, können nun dazu beitragen, dass in der gesamten Organisation oder in einem ihrer Subsysteme (etwa einer Abteilung, einer Arbeitsgruppe, einem Team) unbewusst bestimmte Strategien entwickelt werden, die den einzelnen Mitarbeitenden davon entlasten, Gefühle der Angst, des Zweifels, der Unsicherheit oder der Schuld wahrnehmen zu müssen:

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Wohnheims für Menschen mit einer Behinderung ist es vielleicht schwer zu ertragen, dass mancher Bewohner in der Öffentlichkeit extrem unangepasste, aggressive Verhaltensweisen zeigt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dann die Entscheidung treffen, mit solchen Bewohnerinnen und Bewohnern öffentliche Räume zu meiden. In weiterer Folge kann diese Haltung zu einer (un-)ausgesprochenen Regel innerhalb der Einrichtung erhoben werden, die nicht mehr hinterfragt und innerhalb der Organisation allseits akzeptiert wird. Diese Regelung kann darüber hinaus etwa damit begründet werden, dass andernfalls die persönliche Sicherheit der Klientinnen und Klienten wie auch anderer Menschen

nicht gewährleistet werden könne. Mit Hilfe dieses scheinbar rational nachvollziehbaren Arguments wird letztlich aber bloß verdeckt, dass die Betreuerinnen und Betreuer Gefühle der Scham und der Peinlichkeit empfinden, wenn sie mit ihren Klienten/innen auf die Straße gehen; bzw. es wird verhüllt, dass die Betreuenden sich mit Hilfe dieser Regelung gegen solche Peinlichkeitsgefühle schützen.

Elliott JAQUES (1955) und Isabel MENZIES (1974) haben als Erste gezeigt, dass solche Handlungsarrangements keine individuellen Abwehrmaßnahmen darstellen, sondern als psychosoziale bzw. institutionelle Abwehrstrategien verstanden werden können (vgl. auch MENTZOS 1994). Betrachtet man von außen die Prozesse, die innerhalb einer Organisation ablaufen, so scheinen diese manchmal irrational und nicht besonders effizient im Sinne der Aufgabenerfüllung zu sein; von den Organisationsmitgliedern hingegen können sie als praktikabel, entlastend, stabilisierend und Sicherheit gebend erlebt werden.

Wie kann dieser Widerspruch psychodynamisch verstanden werden? Nach MENZIES (1974, 189f.) wird die Entwicklung von Strukturen, Funktionsmodalitäten und der speziellen Kultur einer Organisation von unterschiedlichen, interagierenden Faktoren beeinflusst, die für die Erfüllung der primären Aufgabe entscheidend sind. Dazu zählen die Beziehungen zur Umwelt außerhalb der Organisation, die technische Ausstattung und die technischen Erfordernisse sowie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes. Das unbewusste Bedürfnis der Organisationsmitglieder, dass sie innerhalb der Organisation vor belastenden, ängstigenden Affekten geschützt sind bzw. darin unterstützt werden, sie auszuhalten, zu regulieren und zu ertragen, führt zur Entwicklung von psychosozialen Abwehrmechanismen, die zum Bestandteil der Strukturen, der Funktionsmechanismen und der Kultur einer Organisation werden.

Indem die Interaktionen – samt Absprachen und Vereinbarungen – zwischen Organisationsangehörigen unbewusst so gestaltet werden, dass bedrohliche, ängstigende Affekte nicht bewusst werden müssen, werden im Laufe der Zeit die unbewussten innerpsychischen Abwehrmechanismen der Einzelnen zu einem Bestandteil der äußeren Realität einer Einrichtung. Diese – nun institutionellen – Abwehrmechanismen können als Teil der Organisationskultur, als Mythen oder Regeln in der Realität der Organisation wahrgenommen werden. Die Organisation stellt somit ein soziales System dar, das mit Hilfe seiner psychosozialen Abwehrarrangements einen Rahmen bietet, der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern ausreichend Stabilität und Schutz bieten kann, um belastende Affekte, Gefühle der Überforderung, der Angst und Ähnliches zu regulieren.

Die geschilderten Prozesse führen zuletzt dazu, dass sozial gebildete Abwehrarrangements die konkrete Gestaltung der Arbeitsabläufe beeinflussen und über die Zeit hinweg ein gewisses Maß an Stabilität entwickeln. Die Arbeitsbedingungen, die daraus erwachsen, sind von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation zu erfüllen. Ebenso wird von Personen, die neu in die Organisation eintreten, implizit erwartet, dass sie sich an die Arrangements anpassen. Mitarbeitende, denen dies nicht gelingt bzw. denen diese Form der Affektregulierung nicht entspricht, verlassen meist rasch den Betrieb. Umgekehrt werden gerade jene Personen als (zukünftige) Mitarbeitende angezogen, denen diese Abwehrarrangements besonders entgegenkommen.

Dass all diese Themen innerhalb einer Organisation für sämtliche Mitglieder immer präsent sind, bedeutet jedoch nicht, dass über sie auch nachgedacht und gemeinsam gesprochen würde. Ebenso wenig können wir davon ausgehen, dass es einer Organisation in ihrer Gesamtheit gelingt, mit diesen Themen in konstruktiver Weise umzugehen, so dass aufgabenorientiert gearbeitet werden könnte. Denn dies würde voraussetzen, dass die emotionalen Belastungen, die mit der Übernahme von Verantwortung und Risiko verbunden sind, im Erleben der Mitarbeitenden so weit integriert werden können, dass verunsichernde, ängstigende und damit bedrohliche Affekte nicht übermächtig werden.

#### 4. Auswirkungen psychosozialer Abwehrarrangements

Welche Konsequenzen können solche – meist unbewussten – psychosozialen Abwehrarrangements für die Arbeit in einer Organisation haben? Es darf an dieser Stelle nicht übersehen werden, dass in allen Organisationen Formen von Abwehrarrangements entwickelt werden, die sich als Erwartungshaltungen, Mythen oder Dogmen auf die Arbeitsrealität auswirken. Problematisch werden Abwehrarrangements erst von dem Moment an, in dem sie sich hemmend auf die Arbeitsbedingungen innerhalb der Organisation und auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken. Auf zwei wesentliche Aspekte möchten wir an dieser Stelle näher eingehen.

#### 4.1 Auswirkungen auf die Erfüllung der primären Aufgabe

Wenn sich innerhalb einer Organisation die Arbeitsabläufe – und dabei insbesondere die Interaktionen mit Klientinnen und Klienten wie auch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen – immer stärker in einer Weise gestalten, dass belastende und quälende Affekte nicht wahrgenommen werden können, wird mehr und mehr Energie darauf verwendet, solche Affekte abzuwehren. Dies bewirkt, dass die beruflichen Handlungen mehr im Dienst der psychosozialen Abwehr als der primären Aufgabe stehen. Dadurch wird diese nicht mehr angemessen wahrgenommen und nicht ausreichend erfüllt: Die Arbeitsmuster stehen dann nicht mehr im Dienst der primären Aufgabe, welche die Organisation zu erfüllen hat, sondern der Aufrechterhaltung psychosozialer Abwehrarrangements (OBHOLZER 2000, 83).

Welche Konsequenzen hat dies für Einrichtungen, deren primäre Aufgabe auf einer möglichst tragfähigen Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und den Klientinnen und Klienten aufbaut, wie etwa im Sozial- und Gesundheitsbereich oder im pädagogischen Feld? Innerhalb der Organisation kann es dazu kommen, dass die Beziehungsabläufe nicht mehr annähernd in ihrem gesamten Umfang gesehen, sondern in einzelne Aspekte bzw. Fragmente aufgespaltet werden. Dadurch geht die Beziehung zur Gesamtpersönlichkeit der Klientinnen oder Klienten weitgehend verloren. Dazu zwei Beispiele:

- In einer Pflegeeinrichtung für ältere Menschen sind die Stationen so organisiert, dass das Pflegepersonal für eine sehr große Gruppe von Klientinnen und Klienten zuständig ist. Überdies sind häufige Schichtwechsel vorgesehen. Daher ist es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr möglich, individuelle Beziehungen zu jedem einzelnen Klienten, zu jeder Klientin aufzubauen. Vielmehr werden in erster Linie die notwendigen Routinehandlungen im Sinne der basalen Pflege und Versorgung durchgeführt; für weitere gemeinsame Aktivitäten, die eine individuelle Beziehungsgestaltung unterstützen, bleibt jedoch keine Zeit mehr.
- In einer Qualifizierungsmaßnahme für berufliche Wiedereinsteigerinnen, die unter hoher psychischer Belastung stehen, steht das Trainerteam unter dem enormen Erfolgsdruck, eine bestimmte Quote der Klientinnen in Einrichtungen des ersten Arbeitsmarkts vermitteln zu müssen. Die

Gruppengröße ist indessen im Rahmen der Kursmaßnahme so vorgegeben, dass auf die Bedürfnisse und speziellen Problemlagen der einzelnen Frauen nicht mehr eingegangen werden kann. Dadurch wird der Aufbau einer professionellen Beziehung zu den Kursteilnehmerinnen erschwert, ihre Problemlagen sind nicht differenziert wahrnehmbar.

Solche Spaltungsprozesse gehen häufig mit Depersonalisierung einher: Statt die Bedürfnisse, Ausdrucksformen und Lebensbewältigungsstrategien eines Klienten oder einer Klientin im Kontext ihrer gesamten Persönlichkeit wahrzunehmen, wird der Einzelne auf seine auffällige, scheinbar charakteristische «Besonderheit» reduziert (MENZIES LYTH 1988, 53). Dies äußert sich zum Beispiel darin, dass dann, wenn über Menschen mit Behinderung gesprochen wird, vom «Spastiker» oder der «Epileptikerin» gesprochen wird, statt von Herrn X oder Frau Y. Die Bedeutung der Persönlichkeit des Einzelnen, die sich durch vielfältige Charakteristiken auszeichnet und in ihrer Komplexität wahrgenommen werden möchte, wird dadurch geleugnet.

Werden die berufsbezogenen Handlungsstrategien im Dienste psychosozialer Abwehrarrangements sehr mächtig, so verschwindet aus dem Blick, was in der Arbeit grundlegend zu leisten ist. Es verschiebt sich die primäre Arbeitsaufgabe dahingehend, die Abwehrarrangements um jeden Preis aufrechtzuerhalten. Auch dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden:

- Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterteam einer Beschäftigungswerkstätte für Menschen mit Behinderung hat sich auf die primäre Aufgabe zu konzentrieren, Personen, die in ihrer Selbständigkeit eingeschränkt sind, zu unterstützen und zu fördern. Allerdings können unbewusst bedrohliche Affekte und Gefühle aufkommen, welche in der Konfrontation mit Menschen entstehen, die in gewisser Weise «anders» sind. Dies kann dazu führen, dass die Klientinnen und Klienten zwar ausreichend versorgt und gepflegt werden, aber keine Handlungen gesetzt werden, um sie in ihrer Selbständigkeit zu unterstützen. Vielmehr wendet das Team viel Energie dafür auf, die belastenden und ängstigenden Gefühle abzuwehren, indem es die Bedeutung der Pflege- und Versorgungshandlungen in übertriebener Weise betont. Das Team kann dann von sich selbst den Eindruck gewinnen, dass es enorm viel Energie in den Berufsalltag steckt. Aber es nimmt nicht mehr wahr, dass es sich nur auf einen Teilaspekt der Aufgabe – Pflege

und Versorgung – konzentriert und den Primärauftrag – die Unterstützung zur Selbständigkeit – aus den Augen verloren hat.

Solche Prozesse werden von den Angehörigen einer Organisation (oder auch einer Abteilung oder eines Subsystems) nicht bewusst initiiert und in diesem Sinn willentlich herbeigeführt, sondern sie erfolgen unbewusst. Einer Institution ist es deshalb in bewusster Weise nicht möglich wahrzunehmen, dass die Arbeit an der primären Aufgabe nicht mehr im Zentrum steht.

#### 4.2 Auswirkungen auf Veränderungsprozesse

Veränderungsprozesse in Organisationen verlangen jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ab, dass er oder sie sich auf Neues und somit Unbekanntes einlässt. Selbst wenn Gratifikationen und mögliche Verbesserungen für das berufliche Leben in Aussicht gestellt werden, gehen Wandlungen immer auch mit einem gewissen Maß an Verlust von bisher bestehender Sicherheit einher. Für den Einzelnen stellen sich Fragen wie die folgenden: Reichen meine Kompetenzen und Kräfte aus, wenn mir mehr und andere Arbeit abverlangt wird? Bleiben meine bisher erworbenen Rechte und Ansprüche erhalten? Wie steht es um meine Verantwortlichkeiten, meine Position und meinen Status?

In diesem Sinn stellen Veränderungsprozesse – aus der Perspektive der davon Betroffenen – in gewisser Weise riskante Unternehmungen dar, die – je nach Kontext, in den sie eingebettet sind – verunsichern und ängstigen. Da im Vorfeld von Wandlungsprozessen nicht abschätzbar ist, wie sich die angestrebten Veränderungen auswirken und welche Konsequenzen sie in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsklima zeitigen werden, kann erheblicher Widerstand gegen Veränderungen aufkommen.

Welche Dynamik bewirken nun Bemühungen um Veränderungen in Organisationen bzw. in deren Subsystemen, wenn die Arbeit, die in ihnen geleistet wird, besonders stark auf psychosozialen Abwehrrangements aufbaut? Da die wesentliche Funktion psychosozialer Abwehrstrategien darin besteht, den Angehörigen einer Organisation Sicherheit zu geben und sie vor allzu beunruhigenden Gefühlen zu schützen, tragen diese Strategien dazu bei, Stabilität in Arbeitsprozessen selbst dann zu festigen, wenn diese Stabilität ineffizient oder gar kontraproduktiv ist. Stehen nun Veränderungen an, so

bewirkt dies unbewusst die Intensivierung jener bedrohlichen und ängstigen Affekte, die ursprünglich mit Hilfe der institutionellen Abwehrmechanismen reguliert werden sollten. Ängste, die mit Hilfe psychosozialer Abwehr gebannt werden konnten und somit nicht länger bewusst wahrgenommen werden mussten, drohen wiederum mächtig zu werden.

Dabei spielt es keine Rolle, ob die geplanten Veränderungsschritte innerhalb der Organisation grundsätzlich als notwendig und sogar als sinnvoll anzusehen sind. Die mit Wandlungsprozessen einhergehende Instabilität aktiviert unbewusst jene Strategien einer Organisation bzw. eines Subsystems, die Veränderungsbemühungen – manchmal offensiv, manchmal sehr subtil – «mit Erfolg» unterlaufen. Ein Beispiel:

- Eine Einrichtung arbeitet nach einem Konzept, das den aktuellen Grundsätzen, wie mit Klientinnen und Klienten umgegangen wird, nicht mehr entspricht. Aufgrund dessen wird die Arbeit von den Mitarbeitenden als schwierig erlebt, und sie sehen durchaus die Notwendigkeit der Konzeptveränderung. Allerdings will es dem Mitarbeitendenteam einfach nicht gelingen, neben der laufenden Alltagsroutine Zeit einzuplanen, um das Arbeitskonzept zu überdenken. Die notwendigen Veränderungsmaßnahmen werden auf diesem Weg unterlaufen.

##### **5. Die Bedeutung von Leitung und die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben**

Eine besondere Position und Funktion innerhalb jeder Organisation wird der Leitung zugestanden. Ihr kommt die Aufgabe zu, visionär und strategisch zu handeln (OBHOLZER 2000, 80). Sie hat mit Blick auf die Zukunft einer Organisation Strategien zu entwickeln, die das Weiterbestehen der Organisation gewährleisten sollen, sie hat auch den Überblick über die Vorgänge innerhalb der Organisation und deren Positionierung in der gesellschaftlichen Umwelt zu bewahren. Auf dieser Grundlage ist von Leitungspersonen laufend zu überprüfen, ob zum einen die Primäraufgabe den realen Erfordernissen angemessen ist und ob zum anderen die Arbeitsabläufe in der Organisation zur Erfüllung der Aufgabe beitragen. Führungskräfte müssen somit in besonderem Maße Verantwortung für die gesamte Organisation übernehmen. Um all

dies leisten zu können, sind sie mit struktureller Macht und mit Autorität ausgestattet.

Die Organisationsleitung kann jedoch nicht losgelöst von den übrigen Organisationsangehörigen gesehen werden – sie existiert nur in Interdependenz mit Letzteren. So haben Maßnahmen, die von Führungskräften getroffen werden, großen Einfluss auf die Mitarbeitenden, da ihre strukturellen Arbeitsbedingungen über weite Strecken von Regelungen der Leitung abhängig sind. Andererseits können Leiterinnen und Leiter nur insoweit ihre Position machtvoll ausfüllen, als Organisationsangehörige bereit sind, ihren Vorgaben und Anweisungen zu folgen.

Führungskräfte treffen in ihrer Funktion eine Vielzahl von Entscheidungen. Mit diesen Entscheidungen gestalten sie nicht nur die Arbeitsbedingungen, die Strukturen und auch die Perspektiven der Gesamtorganisation, sondern sie nehmen auch Einfluss auf das individuelle Erleben jedes Mitarbeitenden und auf die Regulation seiner Affekte. Wegen dieses realen Einflusses werden Führungskräfte von Mitarbeitenden einer Organisation als Personen erlebt, deren Maßnahmen immer wieder weitreichende Folgen für Personen und Prozesse in Organisationen nach sich ziehen können. Dies vermag, im Hinblick auf Einfluss und Macht der Führenden, realistische wie auch illusionäre Hoffnungen und Befürchtungen zu wecken. Es kann so etwa die – freilich unrealistische – Wunschphantasie entstehen, die Leitung möge doch all das, was vom einzelnen Mitarbeitenden als belastend erlebt wird, wahrnehmen und übernehmen: Der Einzelne, so die Hoffnung, wäre dann innerpsychisch entlastet und könnte seine Arbeit leichter und besser erledigen. – Umgekehrt kommt es aber auch vor, dass Mitarbeitende, die eigentlich gar nicht die Übernahme von Leitungsfunktionen anstreben, beständig Kritik an Führungskräften üben und sich kaum realisierbaren Wunschvorstellungen darüber hingeben, was sie alles anders machen würden, wenn sie selbst mit Leitungsaufgaben betraut wären: Auf diese Weise könnte es ihnen gelingen, sich vor dem bewussten Wahrnehmen von Gefühlen der Schwäche, Abhängigkeit und Unterlegenheit zu schützen, um stattdessen an der imaginär-übersteigerten Macht der Leitung zu partizipieren und ein vordergründiges Gefühl von Grandiosität zu kultivieren, ohne dass sie selbst Verantwortung übernehmen müssten. – Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Leitung unterschiedliche Gefühle entgegengebracht und auf sie auch unterschiedliche Gefühle projiziert werden, in der unbewussten Erwartung, bedrohliche Affekte könnten auf diesem Wege erfolgreich reguliert

werden: Mit den erwähnten oder mit vergleichbaren «Strategien» werden unbewusst Ängste und andere belastende Gefühle ebenso wie der Auftrag, sie zu lindern, an die Leitung einer Organisation gleichsam «delegiert».

Nun werden in Organisationen solche bewussten und unbewussten Wünsche nicht nur von einzelnen Mitarbeitenden an die Leitungspersonen einer Organisation herangetragen. Vielmehr können psychosoziale Abwehrarrangements dazu führen, dass von der gesamten Belegschaft unausgesprochen vergleichbare Erwartungshaltungen der Leitung entgegengebracht und auf sie projiziert werden, in der unbewussten Hoffnung, auf diese Weise «kollektiv» mit belastenden Affekten fertig zu werden. Besonders intensiv werden solche latent wirkenden Erwartungshaltungen in Phasen, die mit Verunsicherung einhergehen – vorrangig in Umbruchs- und Veränderungsprozessen.

Wie schon betont, hat eine Führungskraft eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen – diese reichen von strategischen Entscheidungen von erheblicher Tragweite bis hin zu Entscheidungen, die das alltägliche operative Geschehen und somit das tagtägliche Miteinander betreffen. Neben sachbezogenen, fachlichen Überlegungen sind diese Entscheidungen immer auch von den Affekten, welche die Führungskraft bewusst und unbewusst bei sich wahrnimmt, und dem (oft unbewussten) Bestreben getragen, solche Affekte in einer Weise zu regulieren, die der Führungskraft selbst zugute kommt. Von besonderer Bedeutung ist nun, dass auch diese Affekte nicht allein in der Persönlichkeit der Führungskraft gründen. Sie werden vielmehr von den unbewussten Prozessen mit gespeist, die in der Organisation insgesamt existieren und nach LOHMER (2000b) als «Unbewusstes in Organisationen» verstanden werden können. Diese unbewussten, emotional meist belastenden Prozesse werden an eine Leitungsperson in unausgesprochener Weise herangetragen und von ihr aufgenommen. Das kann zur Folge haben, dass die Führungskraft starken Druck verspürt. Sie muss sich dabei über den Umstand oder auch über die Gründe, die dazu geführt haben, keineswegs im Klaren sein. Wird der innere Druck zu groß, so kann dies jedenfalls zu unbedachten Handlungen und Entscheidungen führen, die letztlich nicht mehr mit der primären Aufgabe der Organisation in Einklang stehen oder ihr gar diametral entgegenlaufen. Das kann sich negativ auf die Organisation auswirken und zu einer Verschlechterung der Situation der Mitarbeitenden führen.

Solche dynamischen Prozesse werden insbesondere dann virulent, wenn sich Führungskräfte aufgrund ökonomischer Zwänge, von außen kommender

Anforderungen oder von Um- und Neustrukturierungen unter erhöhtem Entscheidungsdruck befinden. Wie aber können Führungskräfte darauf angemessen reagieren? Darauf möchten wir abschließend näher eingehen.

## 6. Anforderungen an Leitungskompetenz aus psychoanalytischer Perspektive

Personen, die Leitungsfunktionen in Organisationen übernehmen bzw. Führungspositionen innehaben, benötigen neben fachlichem Können und Managementqualifikationen auch Kompetenzen darin, sozio- und psychodynamische Prozesse in Organisationen zu verstehen und auf sie in angemessener Weise einzugehen und zu reagieren. Wenn sie darin erfolgreich sein wollen, die Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation auf die primäre Aufgabe zu konzentrieren, sollte es ihnen gelingen, die Affekte, die in den beruflichen Beziehungen Platz greifen, wahrzunehmen – insbesondere jene Emotionen, die als belastend, ängstigend und bedrohlich erlebt werden. Von besonderem Nutzen wäre es dabei, wenn es ihnen gelänge, Affekte – und insbesondere unbewältigte Ängste bzw. Angst auslösende Zustände – auf der Basis von «Containment» zu bewältigen (HELTZL 1999, 346). Diesem Konzept zufolge, das in seinen Kerngedanken von Wilfred BION entwickelt wurde (LAZAR 1993), ist es Aufgabe von Führungskräften, die heftigen Affekte und Ängste der Mitarbeiter in gewisser Weise zu «verdauen». Dies meint,

- dass Führungskräfte diese Gefühle (auch wenn sie noch so destruktiv und zerstörerisch sind) in sich aufnehmen und vor allem auch verarbeiten können, ohne von ihnen überwältigt zu werden,
- und dass es daran anschließend gelingt, diese Affekte in «verdauter» und somit nicht mehr destruktiver Form im Rahmen arbeitsbezogener Interaktionen wieder an die Kolleginnen und Kollegen rückzukoppeln.

Wie kann man sich dies im Konkreten vorstellen? Dazu ein Beispiel:

- Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams sind mit der Dienstplangestaltung unzufrieden, da sie sich im Vergleich zu anderen Kolleginnen und Kollegen benachteiligt fühlen. Statt dies jedoch der Geschäftsleitung

gegenüber zu äußern, tauschen sie sich nur untereinander aus. Ihre anfängliche Unzufriedenheit wird zu massivem Ärger, der sich vordergründig gegen die anderen Teams, unbewusst aber auch gegen die Geschäftsleitung richtet. Es kommt zu einer Reihe von subtil gesetzten Handlungen, mit denen die Arbeitsanforderungen fast unbemerkt sabotiert werden und unter denen das Arbeitsklima massiv leidet. Die Geschäftsleitung nimmt die Störungen wahr und reagiert darauf. Wenn es ihr gelingt, den Ärger der Mitarbeitenden wahr- und aufzunehmen, ihm nachzuforschen und zu verstehen, dass er aus unbewältigten Affekten resultiert, kann die Leitung das entstandene Problem unter Berücksichtigung der emotionalen Lage der Mitarbeitenden aufgreifen und zu lösen versuchen. Manche Mitarbeitende könnten dabei auch in «reifer», d. h. nicht revanchistischer Form zur Verantwortung gezogen werden. Ein solcher Prozess, der nicht vornehmlich vom Versuch der Geschäftsleitung getragen ist, sich durch aggressives Mitagieren «Luft zu machen» oder «Rache zu üben», könnte als gelungenes *Containment* seitens der Geschäftsleitung verstanden werden.

Die Kompetenz von Führungskräften ist in besonderer Weise herausfordert, wenn die Arbeitsprozesse in einer Organisation massiv auf psychosozialen Abwehrarrangements aufbauen. Denn die Affekte, die diesen Abwehrmustern zugrunde liegen, sind unbewältigt, ja unverdaut. Damit es der Leitung gelingen kann, Affekte zu *containen*, bedarf es angemessener (Frei-)Räume für Austausch und Kommunikation in Bezug auf die Arbeitssituation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften der unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation bzw. ihrer Subsysteme. Dann kann es möglich werden, dass Entscheidungen im Hinblick auf die primäre Aufgabe gefällt werden, ohne dass dabei das subjektive Erleben der Organisationsangehörigen übergangen wird. Wenn die Leitung in Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen in der Lage ist, diese beiden Aspekte – die primäre Aufgabe *und* die Gefühle der Organisationsangehörigen – nicht aus dem Blick zu verlieren, kann sie erreichen, dass die Affekte, die in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden virulent werden, auch in konstruktiver Weise reguliert und nicht zu destruktiven Störungen werden. Gerade im Hinblick auf Veränderungsprozesse, denen sich in der aktuellen gesellschaftlichen Situation alle Organisationen zu stellen haben, ist Einsicht in die Psychodynamik von Organisationen für die Leitung von besonderer Wichtigkeit.

Es stellt sich abschließend die Frage, wie Führungskräfte die nötigen Kompetenzen erwerben können, um für psycho- bzw. soziodynamische Prozesse in Organisationen sensibel zu werden. Eine Möglichkeit stellen die verschiedenen Formen von psychodynamischer bzw. psychoanalytischer Beratung dar, die sich in den letzten Jahrzehnten im angloamerikanischen und deutschsprachigen Raum entwickelt haben. In zahlreichen Publikationen wird aufgezeigt, dass in Supervision, Coaching und Organisationsberatung auf psychoanalytischer Basis jener Raum eröffnet werden kann, in dem Führungskräfte ihr Verständnis für bewusste und unbewusste Prozesse in Organisationen und für die Bedeutung der Regulierung bedrohlicher Affekte seitens der Mitarbeitenden, aber auch der Führungskräfte selbst entfalten können (vgl. etwa HELTZL 1999; LOHMER 2000a; OBHOLZER & ROBERTS 1994; PÜHL 1998; SIEVERS 1999; STEINHARDT 2003).

Zwei besondere Formen der Auseinandersetzung mit Prozessen innerhalb von Organisationen wurden am Londoner *Tavistock Institute for Human Relations* entwickelt, in der Absicht, das Verstehen der Psycho- und Soziodynamik von Organisationen auszuweiten und zu vertiefen. Zum einen wurde das Konzept der «*Tavistock-Arbeitskonferenz*» entwickelt, demzufolge Teilnehmende und Veranstalter auf der Basis definierter Vereinbarungen zumindest für mehrere Tage zusammenkommen, in der Absicht, Organisationsprozesse in einer Art «Experiment» zu erfahren und zu reflektieren (LAZAR 2000, 56ff.). Zum andern ist die Methode der «*Organisationsbeobachtung*» zu nennen. Diesem Verfahren zufolge geht ein Beobachter über einen längeren Zeitraum hinweg wöchentlich regelmäßig in eine ihm bislang fremd gewesene Organisation. Dort begibt er sich in verschiedene Räume, Abteilungen, Hierarchieebenen und nimmt die ausmachbaren Geschehnisse so ungefiltert und unkommentiert wie möglich auf. In einem Begleitseminar werden die Beobachtungen vorgestellt und besprochen, so dass Schritt für Schritt ein zunehmend differenzierter werdendes Bild von jenen bewussten und unbewussten Prozessen entsteht, die für das «Funktionieren» der Organisation bedeutsam sein dürften. In Verbindung mit dem Seminar eröffnet die teilnehmende Beobachtung den Seminarmitgliedern die Chance, Zusammenhänge und Spannungsmomente zwischen Organisationsstrukturen, dem Erleben der Mitarbeitenden und dem Erleben der Leitung vor dem Hintergrund der primären Arbeitsaufgabe in ihrer bewussten und unbewussten Dynamik wahrnehmen und verstehen zu lernen (HINSHELWOOD/SKOGSTAD 2003).

Halten wir abschließend fest: Aus psychodynamischer Perspektive ist es bedeutsam, dass die Leitung einer Organisation die emotionalen Belastungen, die aufgrund von Verantwortung und Risiko im Zuge der Erfüllung der primären Aufgabe für die Organisationsangehörigen entstehen, bewusst wahrnimmt. Wenn es ihr gelingt, diese emotionalen Belastungen nicht zu unterdrücken und zu verdrängen, sondern im Sinne von *Containment* so weit als möglich aufzunehmen, wird es ihr leichter möglich sein, mit solchen Belastungen konstruktiv umzugehen und aufgabenorientiertes Arbeiten zu realisieren.

## Literatur

- HELTZEL, Rudolf (1999): Entwicklungsbegleitung in psychiatrischen Organisationen. In: Harald PÜHL (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3 (S.332–358). Opladen: Leske + Budrich.
- HINSHELWOOD, Robert D./SKOGSTAD, Wilhelm (2004): Die Methode der Organisationsbeobachtung. In: Freie Assoziation, 6. Jg., Heft 3, 23–34.
- HIRSCHHORN, Larry (1998): *The Workplace Within*. Cambridge, MA: MIT Press.
- JAQUES, Elliott (1955): Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In: Melanie KLEIN/Paula HEIMAN/Roger E. MONEY-KYRLE (eds.): *New Directions in Psycho-Analysis* (S.478–498). London: Basic.
- LAZAR, Ross A. (1993): «Container.Contained – und die helfende Beziehung. In: Michael ERMANN (Hrsg.): *Die hilfreiche Beziehung in der Psychoanalyse* (S.68–91). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- LAZAR, Ross A. (2000): Psychoanalyse, «Group Relations» und Organisation: Konfliktbearbeitung nach dem Tavistock-Arbeitskonferenz-Modell. In: Mathias LOHMER (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S.40–78). Stuttgart: Klett-Cotta.
- LOHMER, Mathias (2000a, Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LOHMER, Mathias (2000b): Das Unbewusste in Unternehmen. Konzepte und Praxis der psychodynamischen Organisationsberatung. In: DERS. (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S.18–39). Stuttgart: Klett-Cotta.
- MENTZOS, Stavros (1994): *Interpersonale und institutionelle Abwehr*. Frankfurt a.Main: Suhrkamp.
- MENZIES, Isabel (1974): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: *Gruppendynamik*, 5, 183–216.
- MENZIES LYTH, Isabel (1988): *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays, Volume 1*. London: Free Association Books.
- OBHOLZER, Anton (1994): Authority, power and leadership: contributions from group relations training. In: Anton OBHOLZER/Vega Zagier ROBERTS (Eds.): *The unconscious at work* (pp.39–50). London: Routledge.
- OBHOLZER, Anton (2000): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In: Mathias LOHMER (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S.79–97). Stuttgart: Klett-Cotta.
- OBHOLZER, Anton /ROBERTS, Vega Zagier (1994, eds.): *The unconscious at work*. London: Routledge.

- PÜHL, Harald (1998): Supervision – von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SIEVERS, Burkard (1999): Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewußter Prozesse in Organisationen. In: Harald PÜHL (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3 (S.260–273). Opladen: Leske + Budrich.
- STEINHARDT, Kornelia (2003): Supervision aus gruppenanalytischer Sicht. In: Alfred PRITZ/Elisabeth VYKOUKAL (Hrsg.): Gruppenpsychoanalyse. Theorie – Technik – Anwendung (2. veränderte Auflage) (S.311–322). Wien: Facultas.