

TEIL B: BERATUNGSANSÄTZE

Dynamiken von Organisationen in Veränderungsprozessen

HEIDI MÖLLER

Psychodynamische Organisationsberatung

Psychodynamische Organisationsberatung kann als Anwendung der Psychoanalyse auf die Fragestellungen von Profit-, sog. Not-for-profit-Organisationen und Verwaltungssystemen gesehen werden (vgl. Lohmer & Möller, im Druck). Organisationen werden in einem psychoanalytischen Verständnis als soziale Systeme gesehen, in denen die dort tätigen Menschen in einem immer auch unbewussten Verhältnis zueinander, zu ihrem Tätigkeitsbereich und den organisationalen Prozessen stehen.

Ein psychodynamischer Zugang zur Beratung von Organisationen etabliert Beratungssettings, in denen es möglich wird, die unbewusste Dimension von Konflikten und Dilemmata kennen zu lernen und – entsprechend der psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit mit Einzelnen und Gruppen – zu einer besseren Integration vorher abgewehrter Anteile zu kommen, was die Organisation und ihre Mitglieder in ihrer Arbeitsfähigkeit stärkt.

Im Gegensatz zur psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit wird nicht auf neurotische Eigenheiten von Einzelnen oder Gruppen fokussiert, sondern die Art und Weise thematisiert, wie sich Einzelne, Gruppen und Systeme auf die Arbeitsaufgabe einstellen. Wobei es für die Gruppe oft leichter ist, diesen Konflikt als „persönlich“ zu erleben statt ihn als ein strukturelles Problem wahrzunehmen, dass mit Unklarheiten in der Führung, der Aufgabendefinition und dem Konzept zu tun hat. Der unbewusste Aspekt wäre zum Beispiel, dass sich die Gruppe Exponenten der unterschiedlichen Konfliktanteile „aussucht“, die dann stellvertretend diesen Konflikt inszenieren und darstellen. Solange er als persönlich etikettiert bleiben kann, kann sich die Gruppe in einer Endlosschleife mit diesem Problem beschäftigen, was der Ausbildung eines Symptoms entspricht: Der abgewehrte Konflikt wird thematisiert, aber gleichzeitig einer wirksamen Veränderung entzogen. Der Gewinn der Gruppe besteht darin, eine gewisse Entlastung zu erfahren, aber gleichzeitig nicht mit einer wirklichen Klärungs- und Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert zu sein. Eine wichtige Thematik wäre die häufig in Organisationen anzutreffende Sündenbock- oder Mobbingproblematik, in der Einzelne und ihr Verhalten zum Problem

erklärt werden, wobei es für den Erhalt der Stabilität notwendig ist, dass es immer einen solchen Problemträger gibt. Das Gegengewicht zu dieser Sehnsucht nach Stabilität ist auch hier der „Leidensdruck“ von TeilnehmerInnen einer Organisation: Die im Gruppen-Unbewussten wirksam bleibenden Konflikte führen zu Belastungsgefühlen, Unlust und Burn-out-Zuständen, da der „Symptomcharakter“ der oben beschriebenen Konfliktlösungsmuster ja keine wirkliche Konfliktlösung und damit keine tatsächliche Entwicklung zulässt.

Eine psychoanalytisch orientierte Beratung wird genau an diesem Dilemma einer Gruppe oder Institution einsetzen und es der Gruppe ermöglichen, über schwierige Themen wie Angst, Unsicherheit, Rivalität und Neid angesichts auch struktureller Konflikte zu sprechen, das eigene Gruppenunbewusste angstfreier kennen zu lernen und so die Ressourcen zu finden, adäquatere Lösungen für die Arbeitsaufgaben zu entwickeln, denen sich die Gruppe zu stellen hat. In diesem Sinne thematisiert die psychodynamische Organisationsberatung die Verbindung zwischen den rationalen Zwecken und Abläufen einer Organisation und den unbewussten Prozessen. Soziale Systeme im Sinne von Arbeitsabläufen, Hierarchien und Handlungsritualen am Arbeitsplatz haben auch die Funktion, die Mitarbeiter gegen unbewusste Ängste zu schützen, die aus der Art der Arbeit selbst entstehen (Jaques 1955). Da diese Abwehrmechanismen unbewusst sind, werden die sozialen Systeme rigide und unproduktiv; da sie aber helfen, die Angst zu kontrollieren, erweisen sie sich gleichzeitig als äußerst veränderungsresistent. Es bilden sich oft Abwehrrituale, sogenannte psychosoziale Abwehrmechanismen (Mentzos 1990). Diese Abwehrformationen können zwar tatsächlich die MitarbeiterInnen vom bewussten Erleben der Angst bei Veränderungsprozessen in Organisationen schützen, die unpersönlichen, rigiden und hierarchie-betonen Beziehungsweisen bringen aber viel Stress und Frustration mit sich.

Basis hierfür sind Abwehrmechanismen, wie sie aus der Psychodynamik von Einzelnen, Familien und Gruppen bekannt sind: Spaltung, Projektion, projektive Identifizierung, Verleugnung, Rationalisierung u.a. Zu psychosozialen Abwehrmechanismen werden sie dann, wenn sie in einem ganzen sozialen System wirksam werden, wobei sie sich oft hinter scheinbar rationalen Prozessabläufen, Strukturen und Ritualen verbergen. Typisch sind z.B. innerhalb von Veränderungsprozessen mit hoher Dringlichkeit gefasste Beschlüsse, die dann aber nicht umgesetzt werden; drängende Fragen, die zunächst an eine „Arbeitsgruppe“ verwiesen werden, diese aber keinen klaren Auftrag und kein klares Datum erhält, bis zu dem sie Ergebnisse vorlegen muss; oft resultieren psychosoziale Abwehrmechanismen somit in der Diffusion von Verantwortung, der Verzögerung von Entscheidungen und

dem Beibehalten von schlechten Kompromissen. Durch die Abspaltung von Emotionalität, Gefühlen von Dringlichkeit und der Wahrnehmung von Bedrohung, durch die Vermeidung von persönlichem Engagement und affektiver Besetzung eines gemeinsamen Ziels werden die Arbeitsbeziehungen unpersönlicher, emotional flacher und weisen einen Mangel an persönlichem Verantwortungsgefühl auf – sie werden depersonalisiert. Dadurch tritt eine momentane Entlastung von Angstgefühlen auf; die Arbeitsbeziehungen werden aber auch dysfunktional bis hin zu neurotischem Verhalten. Können die mit der Aufgabe und dem Risiko verbundenen Ängste dagegen aufgenommen, verstanden und verarbeitet werden, kann eine aufgabenorientierte Arbeit mit funktionalen, verantwortungsbewussten und emotional bedeutsamen Arbeitsbeziehungen stattfinden. Anstelle einer Lähmung der Organisation können damit Ergebnisse erreicht werden.

Das Containment der BeraterInnen

Die aufnehmende Psyche der OrganisationsberaterInnen lässt sich durch das Nichtverstehbare, das Frustrierende, das Hineinprojizierte, das Zweifelnde, Schmerzhaftes, Bedürftige berühren. Sie kauen es gleichsam durch, um es in verdaulichen Portionen dosiert an das zu beratende System zurückzufüttern. Die BeraterInnen machen sich auf diese Weise zum Nistplatz der unbewussten Phantasien der Institution, des Teams und des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin. Mittels der Haltung der „rêverie“, ihrer gleichschwebenden, primärprozesshaften, assoziativen, traum-ähnlichen Haltung, transformieren sie mit viel Geduld das Abgewehrte in einen Zustand des Verstehens, der Beruhigung und der Sicherheit, wenn das Contained verarbeitet und zurückgegeben ist.

Oft dauert der Prozess, bis die BeraterInnen tatsächlich verstehen und zurückgeben können, und sie werden sich eine Zeitlang eher als Abladeplatz eines Teams oder eines anderen Subsystems vorkommen, bis dieses in der Lage ist, das Projizierte wieder bei sich zu ertragen. Soll heißen: „Der Abfallhaufen des Nichtverstandenen sein, den der Kunde mitbringt“ (Lazar 1994, S. 382). Dadurch regten die KlientInnen die BeraterInnen zur Produktion von Hypothesen an. Die psychodynamisch orientierten OrganisationsberaterInnen versuchen, sich introjektiv zu identifizieren, sich selbst in die gegebene Situation eines Subsystems hineinzusetzen, so als ob sie dort selbst reagieren müssten. Analog zur Traumdeutung behandeln sie Beratungsanliegen so, als ob sie ihre eigenen Träume deuten müssten.

Zur Frage der Abstinenz

Arbeit in der Entbehrung heißt für psychodynamisch arbeitende OrganisationsberaterInnen, „der psychischen Ansteckung zu widerstehen“ (Bauriedl

1998, S. 134). Fengler (1998) nennt es Allparteilichkeit, z. B. die Verschmelzungsgefahr mit dem Auftraggeber zu vermeiden. Aktive Abstinenz bedeutet in ihrem Sinne, dass es dem/der BeraterIn gelingen muss, die psychische Getrenntheit von Team, Träger, Klientel und Institution aufrechtzuerhalten, d.h. seine/ihre Unterscheidungsfähigkeit in der Rolle zu bewahren, ohne Polarisierungen vornehmen zu müssen. Abstinenz bedeutet, die Fähigkeit zu haben, das Ineinanderwirken personaler und organisatorischer Strukturen wahrzunehmen und dennoch die beiden Perspektiven gesondert voneinander zu halten.

Der Abstinenzbegriff, gefasst als relatives Freisein von eigenen Triebwünschen, bedeutet auch eine gründliche Reflexion der Motivation, OrganisationsberaterIn zu werden. Vor allem aber geht die abstinente Haltung des/der psychodynamischen OrganisationsberaterIn in seiner/ihrer Triangulierungskompetenz auf. Bei der psychodynamisch orientierten Organisationsberatung sind folgende Hierarchieebenen von Bedeutung:⁵⁰

- die Träger bzw. Eigentümer
- die Leitungsebene, Abteilungsleiter, Leiter der Personalentwicklung, Vorstände, Chefärzte, Pflegedienstleitungen, Verwaltungsleitungen etc.; die Leitungspersonen des zu beratenden Subsystems, Oberärzte, Vertriebsleiter, Niederlassungsleiter etc. und
- die Mitarbeiter, die direkt mit dem Klientel oder den Kunden arbeiten.

Veränderungsprozesse z.B., sind ohne die Unterstützung auf der Leitungsebene undenkbar, und dennoch gilt es, keine unzulässigen Bündnisse mit der Leitung einzugehen. Abstinenz heißt in dieser Frage nicht, den Schutz der Mächtigen zu suchen und sich ebenso wenig mit den MitarbeiterInnen zu solidarisieren. Abstinenz lässt sich also fassen, als die ausgewogene Balancierung institutioneller Dreiecke. Das zentrale, von Pühl (1998, S. 155) gekennzeichnete Spannungsverhältnis lautet: Team – Leitung – Organisationsberatung.

⁵⁰ Folgende Aufzählung ist aufgrund formaler Aspekte in männlicher Form gehalten, gemeint sind jedoch beide Geschlechter.

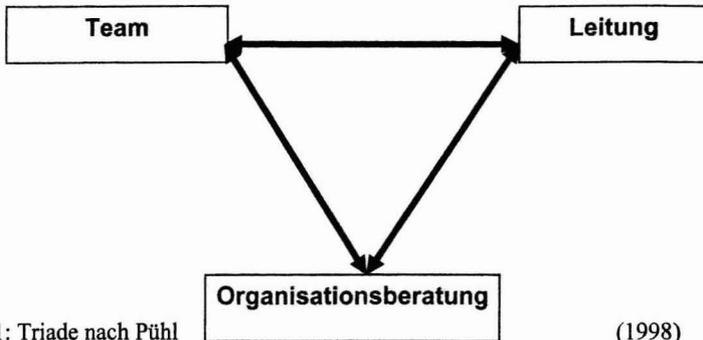


Abb. 1: Triade nach Pühl

(1998)

Die gelungene Triangulierung hat zur Voraussetzung, dass der/die BeraterIn ihre „Triadische Grundangst“ (Pühl 1998), die Angst, ausgeschlossen zu werden, angemessen bewältigt. Der/Die psychodynamische OrganisationsberaterIn muss ertragen können, nicht dazu zu gehören, ein hohes Maß an Fremdheit dem zu beratenden System gegenüber auszuhalten. Ausdruck einer nicht gelungenen Triangulation stellt z. B. die Bewältigung durch Bündnisbildung mit den (vermeintlich) Mächtigen, den Trägern, medizinischen DirektorInnen, dem Vorstand etc. dar. Eigene Wünsche nach Geld, Macht und Erfolg finden ihren Ausdruck in „Anbiederungsversuchen an die Interessen der Geschäftsführer von Organisationen“ (Gaertner 1998, S. 95). Organisationsberatung kann auf diese Weise zu einem Instrument der „Appeacement-Politik“ verkommen, nämlich unreflektiert die Anpassung der MitarbeiterInnen einer Organisation sicherzustellen. Durch unkritisches Effektivitätsdenken und utilitaristische Beratungsstrategien, die auf die Durchsetzung administrativer Interessen abzielen, machen sich OrganisationsberaterInnen zu Handlangern einer Herrschaftspolitik und tragen zur Entwertung des Instruments Organisationsberatung bei. Auf der anderen Seite stehen BeraterInnen in der Gefahr, von ihren narzisstischen Wünschen nach Anerkennung durch das Team geleitet zu werden. Der unbewusste Pakt (vgl. Graf-Deserno & Deserno 1998) mit dem zu beratenden Subsystem gegenüber dem Auftraggeber ist ebenso kontraproduktiv wie die oben gekennzeichnete Bündnisbildung. Als Prophylaxe oben genannter Phänomene sei u.a. auf die Forderung nach emotionaler und finanzieller Unabhängigkeit des Beraters/der Beraterin verwiesen (vgl. Fürstenau 1992).

Wandel von Organisationen in Zeiten der Globalisierung

Globalisierung führt zu internationaler Arbeitsteilung. So wird heute ein einfacher Rasierer aus Teilen, die in 80 unterschiedlichen Ländern produziert werden, zusammengebaut. Globalisierung hat zur Folge, dass nahezu grenzenlose Mobilität von den MitarbeiterInnen gefordert wird (vgl. Herbolzheimer in Vorbereitung). Wirtschaftliche, soziale und politische Beziehungen sind nahezu undurchschaubar miteinander verflochten. MitarbeiterInnen erleben täglich die Verschärfung des Wettbewerbs. Landesgrenzen lösen sich tendenziell auf und nationale Politiken verlieren zunehmend an Bedeutung (vgl. Schreyögg 2005). Der Konsumwettbewerb schreitet voran und gleichlaufend müssen sich Organisationsmitglieder an eine rasante technische Entwicklung in der Telekommunikation, bei PCs usw. adaptieren. Diese Entwicklungen formieren den Strukturwandel. Wir sind auf dem Weg zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Bereits heute ergeben sich hier 70 % der deutschen Wirtschaftsleistungen und die Hälfte aller Beschäftigten ist hier tätig.

All dies findet zudem vor dem Hintergrund einer veränderten demographischen Entwicklung statt, deren Stichworte lauten: Überalterung, Notwendigkeit von Zuwanderung, multikulturelle Gesellschaften (vgl. Laschalt & Möller 2005). Für Organisationsmitglieder steigen die Anforderungen zur Bewältigung der Komplexität, Flexibilität und Risikobereitschaft sind verlangt. Das generelle Tempo erhöht sich, mit immer weniger MitarbeiterInnen werden immer komplexere Herausforderungen bewältigt. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatwelt („Arbeitskraftunternehmer“ vgl. Voß & Pongratz 1998) schwinden oder konstituieren sich neu. MitarbeiterInnen mit Patchworkidentitäten haben sich diesem Wandel in Organisationen zu stellen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts galt noch die Bürokratie als Idealtyp und Vorbild für Wirtschaftsunternehmen.

Heute finden wir extreme Entbürokratisierung als Ausdruck eines „Turbokapitalismus“ vor, in dem der Regent das Shareholder Value ist. Konsequenz dessen ist ein radikaler Wandel sowohl in Wirtschaftsunternehmen, als auch der öffentlichen Verwaltung und dem sozialen Dienstleistungsbe- reich. An dieser Stelle lauten die Stichworte: Re-engineering (Totalumbau der formalen Struktur, Reduzierung von Routinen, „Freisetzung von Mitarbeitern“), Flexibilisierung aller Arbeitsprozesse (selbststeuernde Arbeitsgruppen, flexible Netzwerke, Outsourcing, Verlagerung von Firmen) und Dezentralisierung (Lean-Management, externe Arbeitsplätze). Gerade im psychosozialen Sektor und der öffentlichen Verwaltung bereiten diese Veränderungen vielen MitarbeiterInnen Probleme. New Public Management bedeutet Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Trägern. Der öf-

fentliche Sektor wird zunehmend privatisiert. Die Verwaltung soll durch neue Steuerung (Führen durch Zielvereinbarungen) und Budgetierung reformiert werden. Dabei werden neue Formen der Personalarbeit (Personalauswahl, Honorar nach Leistung usw.) implementiert. Die Welt des Sozialen wird ökonomisiert, Qualitätsmanagement eingeführt und Sozialmanagement als neue Aufgabe wahrgenommen.

Psychodynamische Beratung im Wandel

Vielleicht ist es ein besonderes Qualitätsmerkmal psychodynamisch arbeitender BeraterInnen, dass sie *zunächst* ein hohes Maß an Containment heftiger Affekte bereitstellen können, die gerade in Zeiten einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt aufflackern.

Die Belastung, die auf die BeraterIn, die sich einer solchen Aufgabe stellt zukommt, lässt sich wie folgt skizzieren:

Es entsteht oft Wut über die nun abverlangten Veränderungen. Wut entsteht auch als Antwort auf die Kränkung, die die Konfrontation mit dem Realitätsprinzip oftmals bedeutet. Gefühle von Zurücksetzung und Ohnmacht verschaffen sich durch Zorn und mitunter Hass Ausdruck. Im Prozess des Sich-Auflehns oder Klammerns wird die Lösung gesucht. Versuche, den Konflikt zu verschieben sind an der Tagesordnung, und zeigen sich in verstrittenen Teams, die ihre aggressive Trauerenergie gegeneinander richten und damit nicht produktiv werden können

In Krisen von Organisationen flackert oft ein Kampf der Geschlechter wieder auf, den wir als aufgeklärte Menschen gern als bewältigt betrachten würden. Geschlechterneid auf beiden Seiten beginnt erneut zu toben. Die fantasierten und/oder realen besseren Chancen der Männer in der Arbeitswelt werden von den Frauen u. U. ebenso beklagt, wie von den Männern ihre „Benachteiligung“ im öffentlichen Dienst durch Frauenquote und Frauenförderungsgesetz. An Gebärneid erinnern manche Vorwurfsstrukturen, die bei den Frauen den Rückzug in das Private, zu Kindern und gut verdienenden Ehemann wähen lassen und diese Möglichkeit missgönnen

Neben Trauerreaktionen finden sich paranoid-schizoide Atmosphären in Teams, die sich auflösen müssen. Nicht selten sind wahnhaft-Verarbeitungsmodi zu finden, die sich in Verarmungsideen und übersteigert wahrgenommener existentieller Bedrohung äußern. Manchmal herrscht Realitätsverleugnung, Erstarren und Vermeidung der Auseinandersetzung mit der sich wandelnden Systemumwelt vor. Auf der anderen Seite finden wir auch Phänomene, die sich als „Flucht in den Aktivismus“ beschreiben lassen, die Krise wird z. B. durch schnellen Leitungswechsel zu bewältigen versucht.

Leitideen zur Prozessbegleitung

Grundsätzlich gilt, dass in sich wandelnden Organisationen und Institutionen neben der Euphorie des Aufbruchs auch die individuellen Resonanzen zu den Themen Abschied und Trennung evoziert werden und damit beraterisch bearbeitbar sind. Die Teams brauchen häufig zunächst **Hilfe beim Gewährwerden der Krise**. Dem/Der BeraterIn kommt die Aufgabe zu, die oft recht affektiv aufgeladenen Gruppenprozesse zu „entschleunigen.“ Es gilt, mit maximalem Respekt zuhören und ein Containment bereitzustellen (Lazar 1994). Die Haltung der BeraterIn gleicht einem Erkunden des Ist-Zustandes, er/sie sollte so wenig Plädoyers wie möglich zulassen. In dieser organisationsberaterischen Krisenintervention ist es oft von Nöten, ein höheres Aktivitätsniveau zu zeigen als üblich, emotional zu stützen und Zuwendung zu zeigen.

Je nach affektivem Zustand des Teams gilt es, kathartische Reaktionen zu ermöglichen und zu unterstützen: Trauer, Wut, Schmerz, Schuldgefühle und Zeigen von Gefühlen der Überlebensschuld (wenn andere gehen müssen). Bei drohender affektiver Überschwemmung hingegen gilt es, Möglichkeiten der Eindämmung und Steuerung zu vermitteln (vgl. Möller & Bruns 2001). In dieser ersten Phase der Beratung geht es nicht um Interpretieren oder Deuten, sondern um Stützen des Teams in der Konfrontation mit der Realität, um Verleugnungen, Realitätsverzerrungen und schädlicher Regression entgegenzuwirken. Die „Opfer“ brauchen zunächst Raum zur Klage. Auch Schuldzuschreibungen sollten begrenzt zugelassen werden, wengleich der/die BeraterIn sich im Klaren sein muss, das sich die Organisationsmitglieder mit diesem Modus noch in einem alten Bezugssystem befinden, das als eher anklammernd und festhaltend beschrieben werden kann. Der/Die psychodynamische BeraterIn kann derweil Team- und Institutionskulturmerkmale im Umgang mit Wandel diagnostizieren und ggf. Vorschläge zur Veränderung machen.

In der Arbeit mit sterbenden Organisationen wird die **persönliche Geschichte** des Organisationsmitglieds mit Verlust, Abschied, Trennung nahezu automatisch evoziert. Unbearbeitete Beendigungen beruflicher und persönlicher Art tauchen auf, Abbrüche statt Abschiede werden erneut wach. Dabei bietet eine gute supervisorische Begleitung solcher Prozesse im *Hier-und-Jetzt* durchaus die Chance emotional korrigierender Erfahrung im *Dort-und-Damals*. Gelungene Trennungsarbeit – wenn sie denn unvermeidlich ist, z.B. im Outsourcingprozess – kann dabei retrospektiv durchaus heilsam wirken, da durch die Verarbeitung heutiger Abschiede auch frühere Trennungen im Nachhinein verarbeitbar sind. Gelungene Trennungserfahrung heute kann zu einer Krisenimmunsierung morgen führen, die Bewältigung aktueller Abschiede antizipatorisch wirksam sein. Die

Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit, der Komplementäraffekt zu Wachstumsorientierung und einem Leben nach dem Motto: „höher-schneller-weiter“, das Erleben des Endes der Machbarkeit kann durchaus zu persönlichen Wachstum führen, die notwendige Abwehrformation für die moderne Arbeitswelt stärken.

Die psychodynamische BeraterIn **begleitet die Trauerprozesse** und spürt auf, welche Hoffnungen, Erwartungen und Wünsche enttäuscht worden sind. Obacht sollte dabei immer darauf liegen, fruchtlose Kommunikation als solche zu deuten und andere Kommunikationsmuster dagegen zu setzen. Entscheidend ist hier, die Dialogarbeit aufrecht zu erhalten, dafür zu sorgen, dass **die Verständigung nicht abbricht**. Das kann auch dadurch geschehen, dass **verschobene Konflikte** als eben solche benannt werden. In der Beratung geht es im Weiteren darum, **Übertragungen ausfindig zu machen** (vgl. Becker-Kontio 2000). Die für die psychodynamische Organisationsberatung typische Arbeit an der Übertragung kann es den Teammitgliedern ermöglichen, das *Hier-und-Jetzt* vom *Dort-und-Damals* zu unterscheiden und damit Souveränität in der aktuellen Situation zurückzuerobern. Erst dann wird es möglich sein, **Ambiguitätstoleranz zu entwickeln**. Das Team kann sich der Frage zunehmend rationaler stellen, was es wirklich verloren hat und welcher Verlust u.U. eine Erleichterung, eine Entlastung, oder Erlösung eigener Mühsal bedeutet (Weigand 2000).

Für die konstruktive Verarbeitung von organisatorischem Wandel ist es für die Teammitglieder vor dem Hintergrund der **Würdigung des Geleisteten** unabdingbar, sich auch den eigenen **Anteilen an der Notwendigkeit** von Veränderungsprozessen mitsamt den begleitenden Scham- und Schuldgefühlen (vgl. Möller 1998) zu stellen. Enttäuschung über nicht eingelöste Visionen und Phantasien müssen ausgedrückt werden, **das Unvollendete benannt werden**: Ungesagtes und Ungetanes, verpasste Möglichkeiten müssen angeschaut und die Unmöglichkeit der Wiedergutmachung gemeinsam ausgehalten werden. Die Phase der Arbeit ist gekennzeichnet vom **Aushalten depressiver Phasen** des Teams und der BeraterInnen.

Erst dann kann **Perspektivenentwicklung, individuell und/oder auf Team- oder Teilteamebene** erfolgen: Die Gründung von Auffanggesellschaften kann erwogen, die Suche nach neuen Träger aufgenommen oder nach neuen Aufgaben Ausschau gehalten werden, wie z. B. Konzeptentwicklung für neue KundInnen erfolgen. Das Team beginnt allmählich, eine **neue Geschichte über sich selbst zu schreiben**. Ist diese Wendung vollzogen, ändert sich die Rolle des/der OrganisationsberaterIn. Sie kann nun **Hilfe bei der Entscheidungsfindung anbieten**. Gelingt dieser konstruktive Wandel nicht, gleichgültig, ob nun interne oder externe Gründe dafür

verantwortlich zu machen sind, wird es darum gehen, **die radikale Veränderung in einen größeren Sinnzusammenhang einzuordnen** (Mintzberg 1991) und dadurch zu **Akzeptanz** der veränderten Situation zu kommen.

Zur Besonderheit psychodynamischer Organisationsberatung

Die Einbeziehung des *Unbewussten* in der supervisorischen oder beraterischen Arbeit mit Institutionen dient nicht nur dazu, Fehlleistungen und „blinde Flecken“ der Organisation erkennen zu können – sie ist auch eine wichtige *Ressource* für kreative Lösungen. Eine psychoanalytisch orientierte Beratungssituation wird in bestimmten Arbeitsphasen immer versuchen, durch Förderung eines assoziativen Arbeitens und eines Verstehens der „Szene“ den Zugang zum Unbewussten zu erleichtern. Eine solche Regression im Dienste des Ichs ermöglicht, dass die inneren Wirklichkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder angeregt werden und in Kontakt miteinander treten können. Die psychodramatische Inszenierung im *Hier und Jetzt* der Gruppensituation fördert somit die kreative Erhellung auch organisationaler Zusammenhänge, die durch rationales Überlegen allein nicht evident werden würden.

Immer wieder zeigt sich, dass es Maßnahmen braucht, um die Ergebnisse der langwierigen und teuren OE-Prozesse zu sichern. So bringt z.B. das New Public Management neue Aufgabenprofile für die Bediensteten des öffentlichen Bereiches mit sich und dies bedeutet u.U. die Entmachtung informell Mächtiger und stellt Transparenz durch Dokumentation her. Dadurch soll ein besserer Informationsfluss erreicht werden und die öffentliche Verwaltung sich von der sie bisher tragenden „Jammerkultur“ emanzipieren. Diese Anforderungen erzeugen Widerstand, obwohl Lenkungsausschüsse existierten, Projektgruppenarbeit zu Zielen, Aufgaben und Personaleinsatz eingerichtet wurden und eine gemeinsame Leitbildentwicklung flächendeckend stattfand. Solche Kulturveränderungen kennen wir auch aus vielen Behörden (Projekt Arbeitsamt 2000, Schulentwicklung, Universitätsreformen etc.) und wir BeraterInnen machen immer wieder die Erfahrung, dass es nach der Implementierung neuer Strukturen Prozessbegleitung braucht, um den Veränderungsprozessen der Organisationsmitglieder Rechnung zu tragen und wirklich zu einer lernenden Organisation zu werden. Die Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen ist auch deshalb von Nöten, da teure OE-Prozesse häufig daran scheitern, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht genügend begleitet wird. Neue Aufgabenbeschreibungen, Funktionssetzungen, Leitbilder sind zunächst formell zu regeln und in einem zweiten Schritt müssen sie von den MitarbeiterInnen und Führungskräften getragen und verkörpert werden. Wo dieses nicht getan wird, sind die Folgen: Sabotage, Krankschreibungen,

innere Kündigung und das Hintertreiben von Veränderungsprozessen. Expertenansätze von McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger sind oft ineffektiv, da sie eine genaue Vorstellung davon haben, wie das Endprodukt aussieht (Gutachterstil) und weder auf die Partizipation der Organisationsmitglieder achten, noch darauf, ob ihre Vorstellungen an die jeweilige Organisationskultur anschlussfähig ist. Ohne diese gibt es jedoch keine nachhaltigen Chancen für Veränderung (Schein 1999). Wir finden bei großen Anbietern eine hohe Kompetenz im Verflüssigen und Destabilisieren von Strukturen, aber wenig Fähigkeit zur Restabilisierung (vgl. Fatzner 1996). Die weiche, prozessuale Seite der Umstrukturierung bleibt oft unversorgt. Dies mag auch ein Hintergrund dafür sein, dass sich recht viel Unmut gegenüber großen Unternehmensberatungsfirmen breit macht (vgl. manager-magazin 7/01).

Hilfreich dabei ist, eine psychodynamische Perspektive einzunehmen, was heißt, sich auch den verborgenen Konflikten der Organisation zuzuwenden. Veränderungsprozesse machen es notwendig, auch begleitende Affekte wie Neid, Rivalität, Macht, Bloßstellungsängste zu berücksichtigen. Widerstand ist ein natürlicher Begleiter von Veränderungsprozessen: „Dem Wunsch nach Einsicht und Veränderung steht derjenige, etwas zu verdecken und beim Erreichten zu verharren, entgegen“ (Graf-Deserno & Deserno 1998, S. 18). Diese Phänomene werden von großen Unternehmensberatungen oftmals ausgeklammert, indem sie „bei der Beratungsarbeit Kommunikationsdefizite und Konflikte in der Organisation (...) übersehen“ (Deuerlein 2001, S. 92).

Wir haben es aber beispielsweise in der Reform der Universität, deren Wandel ich als Dekanin voranzutreiben suche, mit einer Expertenorganisation zu tun, die der bürokratischen Kultur (Weber 1921) jedoch stark angelehnt war und deshalb gemäß ihrem gesellschaftlichen Auftrag konservativ und hierarchisch strukturiert sein muss. Sie zeigt wenig Risikofreude, starke Ritualisierungen und ihre MitarbeiterInnen suchen oft ein umfangreiches Regelwerk, Dogmatismus, Stabilität und Vorhersagbarkeit. Anpassung und nicht Kreativität stellt einen hohen Wert dar. Bürokratische Strukturen bergen immer die Gefahr der Starrheit, in ihnen sind Neuerungen nur schwerlich zu erreichen. Die Tätigen in Universitäten sind trotz ihres wissenschaftlichen Auftrags in ein reaktives Handlungsmuster verflochten. Die Überbetonung des Funktionierens verhindert ideenreiches, innovatives Handeln. Psychodynamische Beratung kann helfen, die neu erforderlichen Fähigkeiten der Universitätsreform gemeinsam zu entwickeln, so dass Veränderungsnotwendigkeiten nicht nur erduldet, sondern als gemeinsame Aufgabe vorangetrieben werden.

Literatur

- Bauriedl, T.** (1998): Abstinenz in der Supervision. Freie Assoziation, S. 134-160.
- Becker-Kontio, M.** (2000): Abschied als Thema in Supervisionsprozessen. Supervision Nr. 1, S. 8-13.
- Graf-Derserno, S. & Deserno, H.** (1998): Entwicklungschancen in der Institution – Psychoanalytische Teamsupervision. Frankfurt/M.: Fischer.
- Deuerlein, I.** (2001): Von der Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung In: Giernalczyk, T. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 80-93.
- Fatzer, G.** (1996): Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fengler, J.** (1998): Supervision aus gruppensystemischer Sicht. In: Hennch, Ch./Werner, A./Bergmann, G. (Hrsg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt/Main: VAS, S. 42-57.
- Fürstenau, P.** (1992): Entwicklungsförderung durch Therapie – Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie. München: Pfeiffer.
- Gaertner, A.** (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. Forum Supervision Nr. 12, S. 86-114.
- Jaques, E.** (1955): Social Systems as defence against Persecutory and Depressive Anxiety. In: Klein, M./Heimann, P./Money-Kyrle, A. (eds.): New Directions in Psychoanalysis. London: Tavistock Publications.
- Laschalt, M. & Möller, H.** (2005): Der ältere Arbeitnehmer – ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung. Der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung. Journal für Psychologie Nr. 13 (1/2), S. 127-146.
- Lazar, R. A.** (1994): W. R. Bions Modell „Container-Contained“ als eine (psychoanalytische) Leitidee in der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision II. Berlin: Edition Marhold, S. 380-402.
- Lohmer, M. & Möller, H.** (im Druck): Psychodynamische Organisationsberatung. In: Buchholz, M. & Gödde, G.: Das Unbewusste – aktuelle Diskurse und neue Praxisfelder. Gießen: Psychosozial, Bd. III.
- Mentzos, St.** (1990): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mintzberg, H.** (1991): Mintzberg über Management – Führung und Organisation – Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler.
- Möller, H. & Bruns, M.** (2001): Suizid und Suizidgefährdung. In: Franke, A. & Kämmerer, A. (Hrsg.): Klinische Psychologie der Frau. Ein Lehrbuch. Göttingen: Hogrefe.

- Möller, H.** (1998): Schamerleben in Supervisionsgruppen. *Gruppendynamik*, Nr. 29 (4), S. 403-419.
- Pühl, H.** (1998): *Teamsupervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schein, E.** (1999): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Fatzner, G. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch.* Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 405-420.
- Schreyögg, A.** (2005): *Die Zukunft von Coaching.* Unveröff. Vortrag, Potsdam.
- Weber, M.** (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.* 2. Halbband. Tübingen: Paul Mohr.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J.** (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Nr. 50 (1), S. 131-168.
- Weigand, W.** (2000): Jedem Anfang wohnt ein Ende inne..., *Supervision* Nr. 1, S. 3-4.