

„Die Unterwelt bewegen...“

Zum Selbstverständnis einer psychoanalytisch bzw. gruppenanalytisch
konzipierten Organisationsanalyse und Organisationsberatung

Seminar Psychodynamisches Fallverstehen
Dozent: PD Dr. Wolfgang Schrödter

Ein Referat von:
Christina Demetriou, Tizian Kümpel, Mira Würzberger

Zur Wiederholung:

- Keine zu hohen Erwartungen
- Nicht auf eine Seite einschießen
- Beratungsaufträge vor Beginn klar formulieren
- Orientierung am Konzept der primären Aufgaben

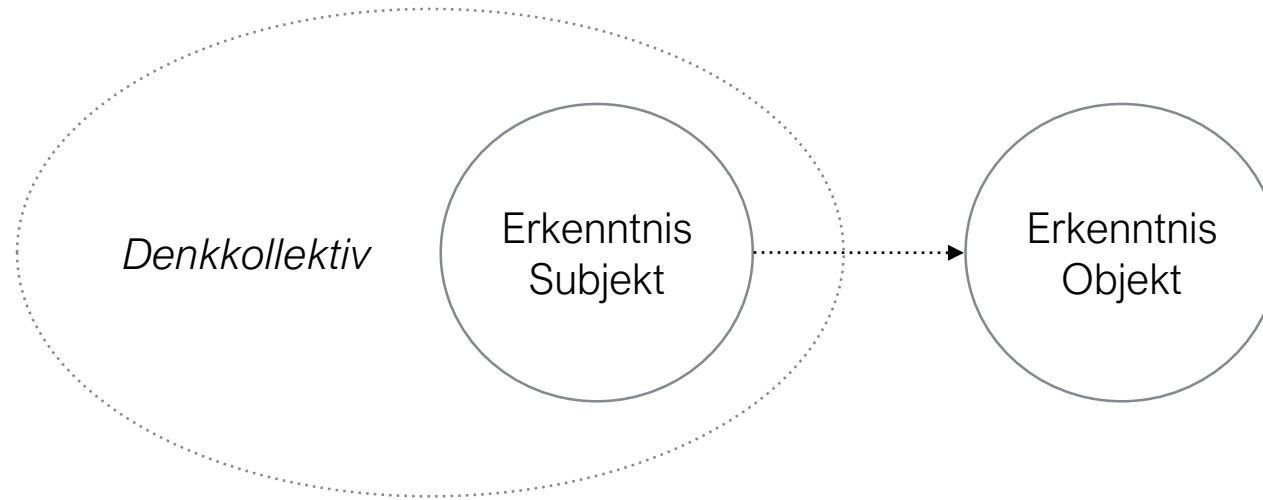
Gliederung:

I Der Denkstil

II Die „Prinzipien“ eines Beraters

III Die Organisationsmetaphern

Der Denkstil:

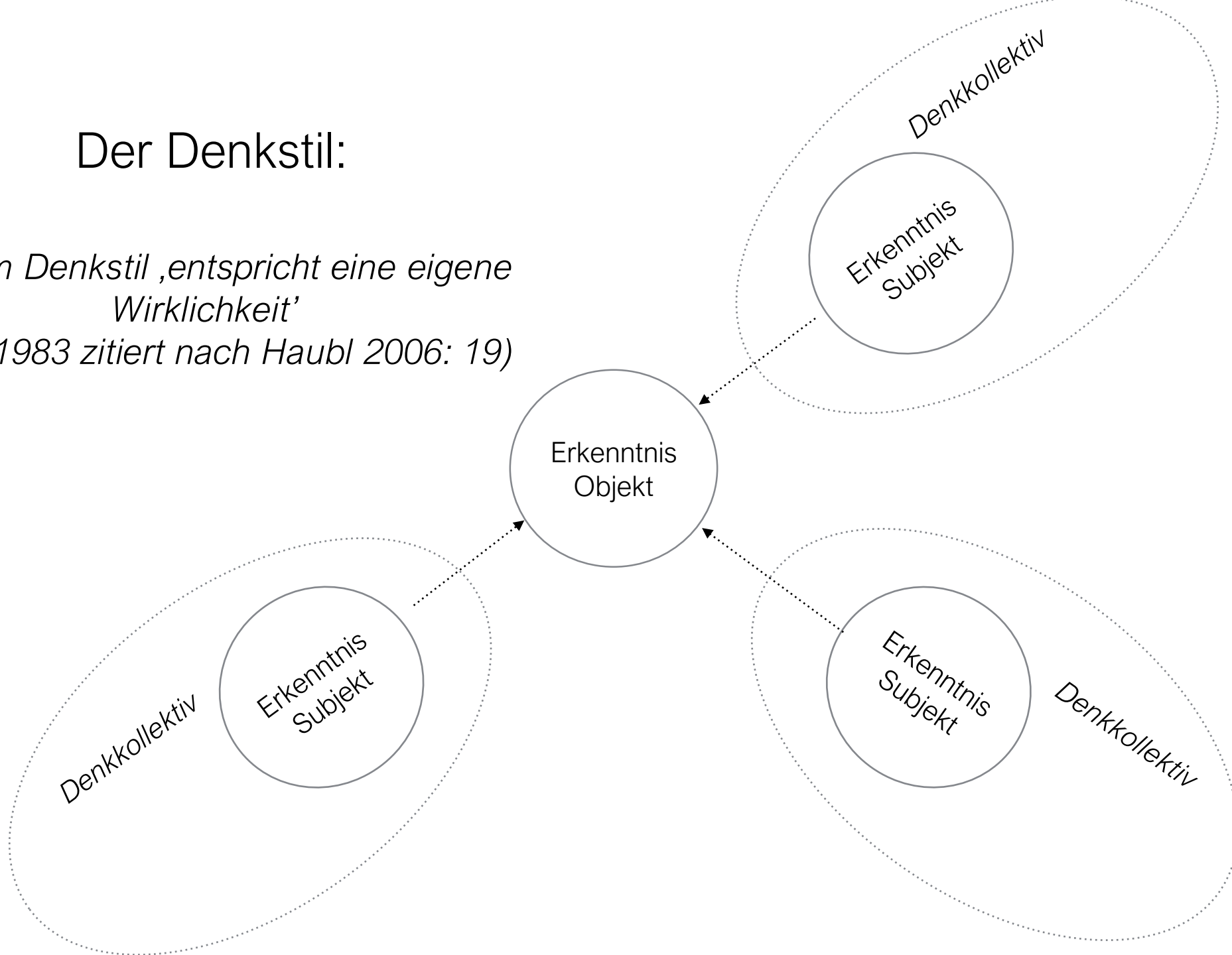


„Erkenntnis ist ,eine Relation zwischen dem individuellen (Erkenntnis-)Subjekt und dem bestimmten (Erkenntnis-)Objekt und der gegebenen Denkgemeinschaft (Denkkollektiv), in dem das Subjekt handelt; sie gelingt nur, wenn ein bestimmter, in der gegebenen Gemeinschaft entstandener Denkstil angewendet wird““

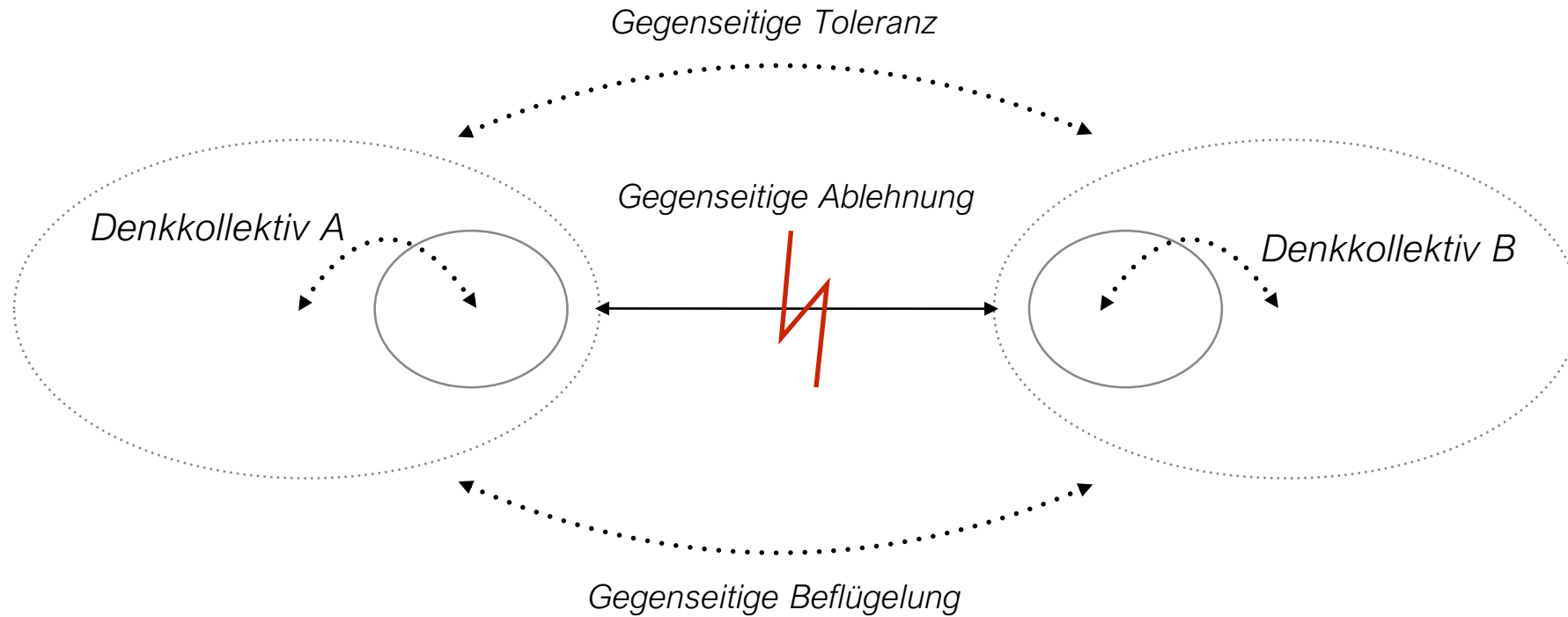
(Fleck 1983 zitiert nach Haubl 2006: 19)

Der Denkstil:

*„Jedem Denkstil ,entspricht eine eigene
Wirklichkeit’
(Fleck 1983 zitiert nach Haubl 2006: 19)*



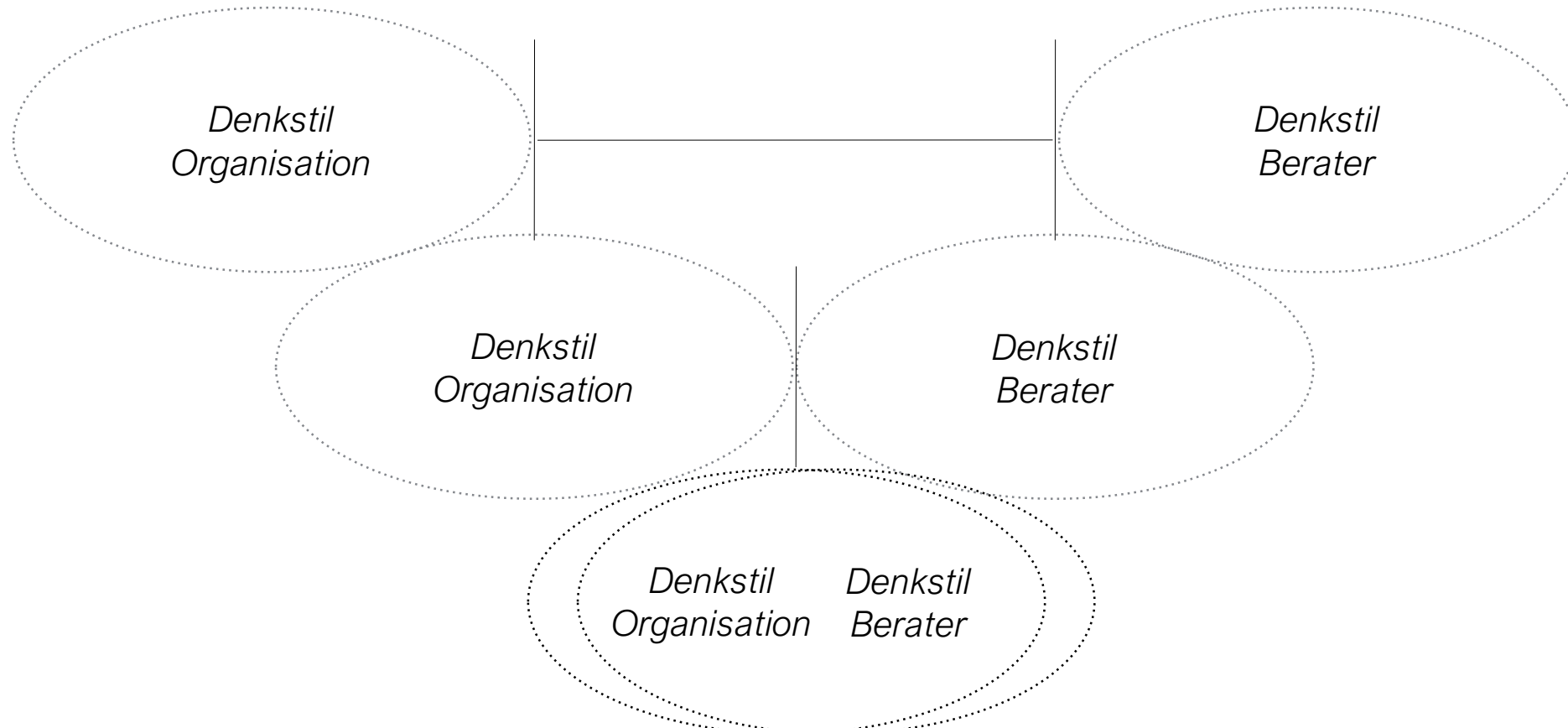
Der Denkstil:



Kreativität einer Denkgemeinschaft hängt nicht zuletzt davon ab, ob und wie weit sie diese Heterogenität synergetisch fruchtbar machen kann“ (Haubl 2006)

Der Denkstil und Organisationen:

„Um die Passung abschätzen zu können, muss der Berater nicht nur einen eigenen Denkstil kennen, sondern auch den Denkstil der Organisation, der er die Prinzipien seine Konzeption vermitteln möchte“ (Haubl 2006: 27)



Gliederung:

I Der Denkstil

II Die „Prinzipien“ eines Beraters

III Die Organisationsmetaphern

Die „Prinzipien“ eines Beraters: I

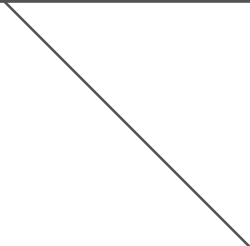
Identifikation des Beraters
auf primäre Aufgaben
reduzieren

Keine Identifikation mit
Organisationsmitgliedern

Keine Identifikation mit
Organisation

Die „Prinzipien“ eines Beraters:II

Rekonstruktion der Geschichte von Störungen in
Arbeitsbeziehungen



```
graph TD; A[Rekonstruktion der Geschichte von Störungen in Arbeitsbeziehungen] --- B[Jede Störung hat eine Geschichte]
```

Jede Störung hat eine
Geschichte

Die „Prinzipien“ eines Beraters: III

Wenn nötig: Versachlichung
fördern

Emotionen Kontrollieren

Arbeitsbeziehungen nicht rein
sachlich, sondern libidinös,
aggressiv, narzisstisch grundiert

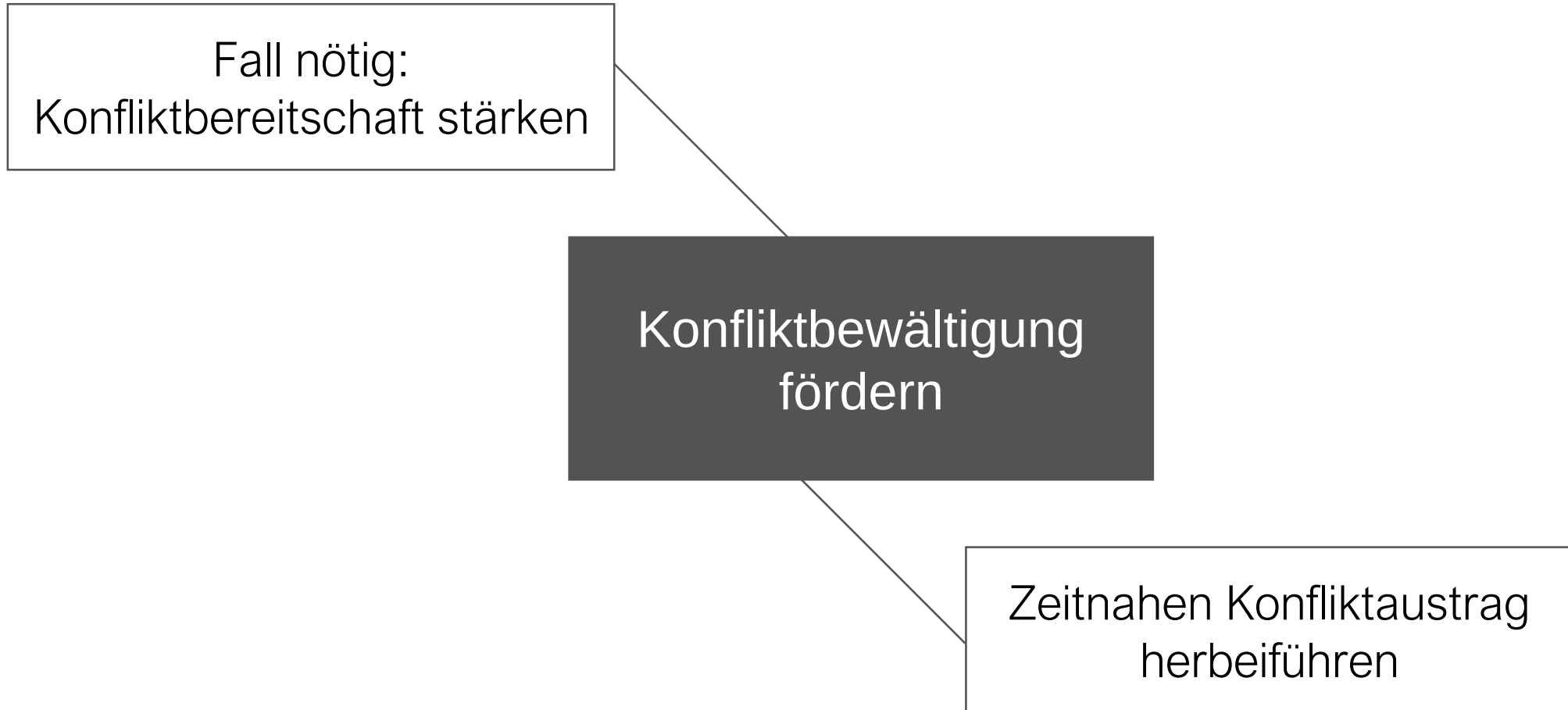
Die „Prinzipien“ eines Beraters: IV

Notwendige Abwehrmechanismen
erhalten

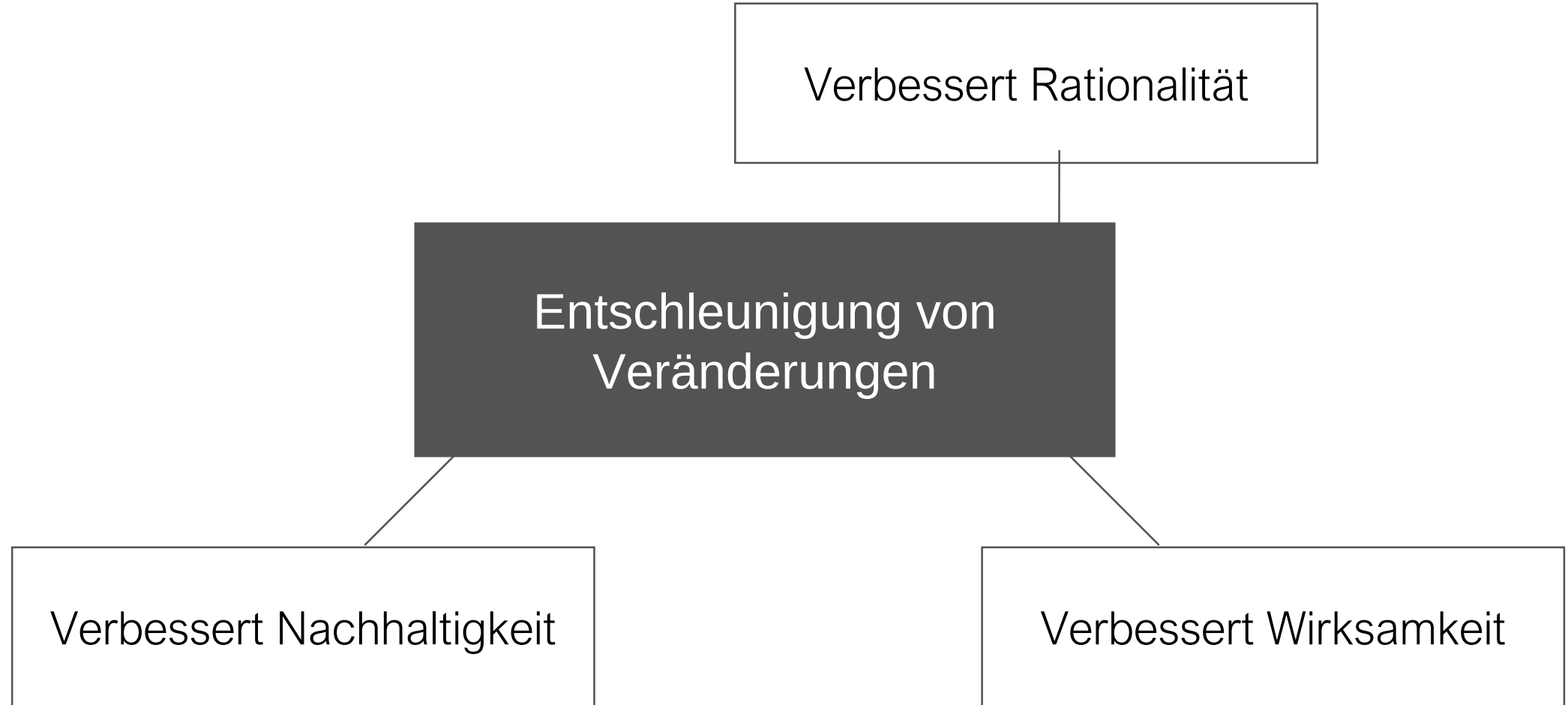
Realitätsprüfung vorantreiben

Tendenziöse Wahrnehmung
abbauen

Die „Prinzipien“ eines Beraters: V



Die „Prinzipien“ eines Beraters: VI



Die „Prinzipien“ eines Beraters: VII

Berater lebt es vor!

Sinnverstehen

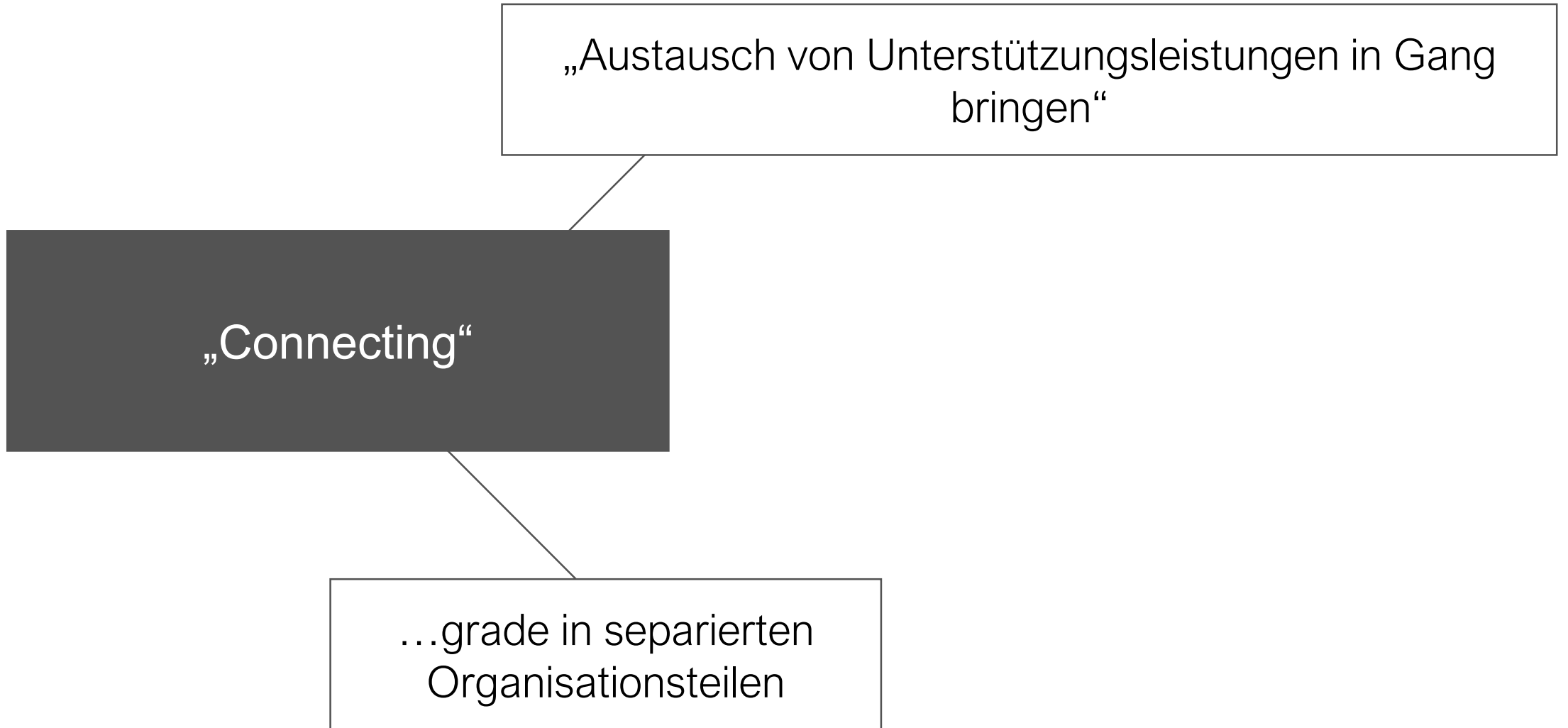
Organisationsmitglieder sollen Sinnhaftigkeit
ihrer Tätigkeiten erkennen

Die „Prinzipien“ eines Beraters: VIII

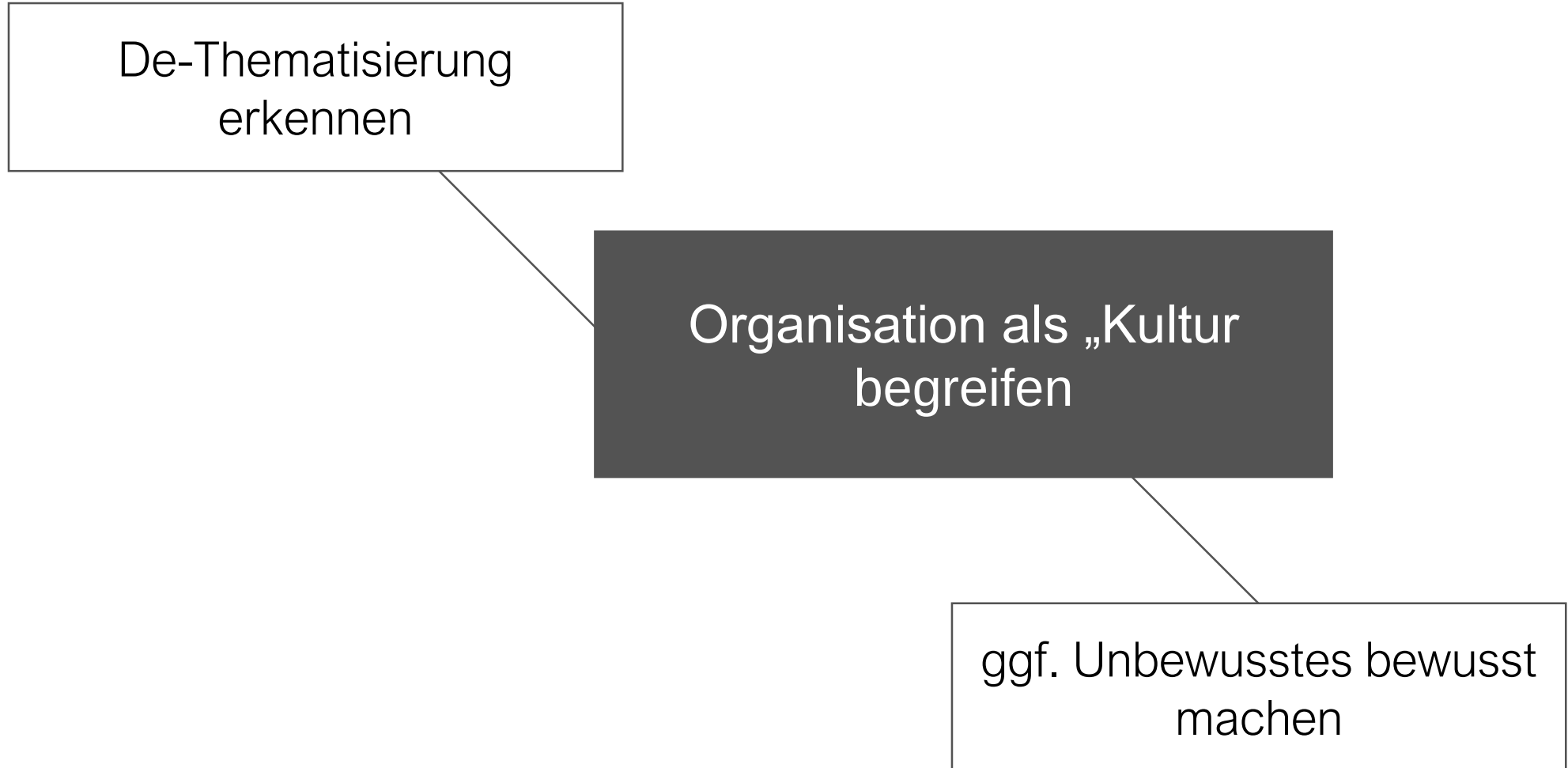
„Austausch von Unterstützungsleistungen in Gang bringen“

„Connecting“

...grade in separierten
Organisationsteilen



Die „Prinzipien“ eines Beraters: IV



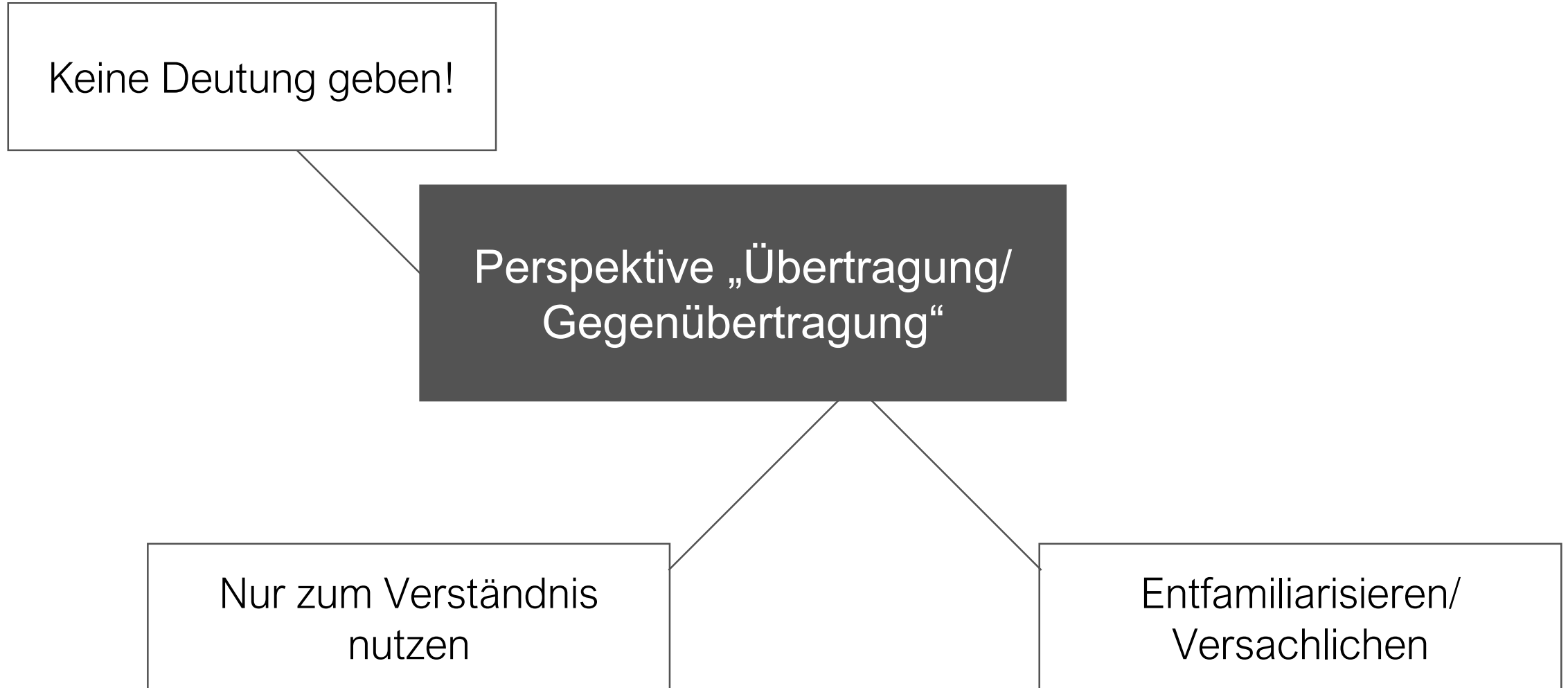
Die „Prinzipien“ eines Beraters: X

(De-thematisierte) „Gedanken, Gefühle, Handlungen
zur Sprache bringen

Verbalisieren

Gemeinsame Diskussion von
Phänomenen ermöglichen

Die „Prinzipien“ eines Beraters: XI



Die „Prinzipien“ eines Beraters: XII

Aus dem Verhalten der OM
gegenüber dem Berater
Schlüsse ziehen

„Im Verhalten der OM gegenüber dem Berater spiegelt sich die gefühlte
Behandlung der OM durch die Organisation wider“

Die „Prinzipien“ eines Beraters:XIII

„Wechselseitigen Respekt fördern“

Triangulieren der
Arbeitsbeziehung

„Berater macht Parteiinteressen transparent,
ohne selbst Partei zu ergreifen“

Die „Prinzipien“ eines Beraters: XIV

Psychologisierung vermeiden

Viele Erklärungen für Geschehen in Organisationen denkbar – nicht nur „vom Seelenende her begreifen“

Gliederung:

I Der Denkstil

II Die „Prinzipien“ eines Beraters

III Die Organisationsmetaphern

Organisationsmetaphern bzw. -phantasien

- Organisationen als „Interpretationssysteme“:
 - Selbstdeutungsprozess
- Metaphern, die den „Denkstil“ der Organisation prägen
 - Metaphern wirken konstitutiv und generativ
 - deren Gebrauch tendiert dazu, Realität zu schaffen:

„Eine Organisation in eine bestimmte Weise zu beschreiben, kann dazu führen, dass die Organisation erst zu dem wird, von dem die Beschreibung behauptet, sie sei es bereits“ (Haubl, 2007, S.29)

Organisationsmetaphern bzw. –phantasien...

„... erzeugen einen bestimmten Blick auf Organisationen, der manche Phänomene sichtbar macht, gleichzeitig aber auch andere Phänomene im Unsichtbaren belässt oder sogar verdunkelt“ (Haubl, 2007, S.28)

- Akzentuierung unterschiedlicher Metaphern je nach:
 - realen Problemen in Organisationen
 - Mode
- Metaphern können mehr oder weniger hilfreich sein, um Probleme zu beschreiben und Lösungen zu finden

Organisationstheoretische Metaphern

- Gut zwei Duzend der gebräuchlichsten organisationstheoretischen Metaphern (Cornelissen, 2005)

„Organisation als Maschine“ vs.
Organisationen als „Organismen“ und als „Kulturen“
→ Organisationen als Märkte“

Organisationsmetaphern: praktische Wirksamkeit

- Tagtägliche (weitgehend prä-reflexive) Verwendung durch Organisationen und deren Mitglieder, um sich ein „Bild“ von der primären Aufgabe und deren arbeitsteiligen Erfüllung zu machen
- „Organisation-in-the-mind“
- Mehr als ein „Bild“ in jeder Organisation

„Man darf jedoch vermuten, dass nicht alle ‚Bilder‘ kompatibel sind, weshalb es Organisationsmitglieder mit stark abweichenden ‚Bildern‘ und geringer Definitionsmacht schwer haben, sich in der Organisation zu halten“ (Haubl, 2007, S.30)

Organisationsphantasien...

... von Organisationsmitgliedern werden beeinflusst durch:

- deren Erfahrungen
- deren ‚psychologischen Wünsche‘

„Einige Individuen erleben Organisationen als Gruppen, andere als Theater für heroische Taten, wieder andere als politische Arenen für Abmachungen und Kompromisse. Wesentlich ist, dass die verschiedenen psychologischen Charaktere Organisationen gemäß ihrer vorherrschenden psychologischen Wünsche wahrnehmen, wobei sie sich im Rahmen der Wunsch erfüllenden Phantasien darüber, was Organisationen sein sollen, selbst als zentrale Charaktere platzieren“ (Gabriel und Schwartz 1998, S.4)

Organisationsphantasien...

... haben auch Organisationsanalytiker und –berater!

- letztere sollen sich dieser Phantasien bewusst sein (→Gegenübertragung)
- üblichen Angebote zur Selbsterfahrung reichen nicht aus
- statt dessen: Angebote, die auf Organisationsphantasien der Berater fokussieren
- diese beinhalten: Aufklärung über Fallstricke

Übliche Fallstricke für psychoanalytisch- bzw. gruppenanalytisch orientierte Berater

1. Ablehnung, Organisationen als „politische Arena“ wahrzunehmen → Versäumnis, ‚mikropolitische Kompetenz‘ der Organisationsmitglieder zu fördern
2. Organisationen als ‚Großfamilien‘ wahrnehmen →
„Die ‚Familiarisierung‘ einer Organisation erhält die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, die eigene Arbeitskraft im Interesse der Organisation auszubeuten [...] ohne ihnen i.d.R. den Schutz zukommen zu lassen, den Familien ihren Mitgliedern bieten...“
3. Von der „neurotischen Organisation“ zur „psychotischen“ Organisation → Gefahr der „Psycho(patho)logisierung, die für ‚Heilung‘ im Turbokapitalismus eintritt, statt ihn selbst als eine ‚Krankheit‘ zu bekämpfen, an deren ‚Chronifizierung‘ immer weniger, dafür aber immer mehr verdienen“ (Haubl, 2006, S.32)

Organisationen als Kulturen und die Produktion von Unbewusstheit

- aktuell prominente Metapher der „Organisationskultur“ kommt einer psychoanalytisch bzw. gruppenanalytisch konzipierten Organisationsanalyse bzw. –beratung sehr entgegen

denn:

- die psychoanalytische Sozialpsychologie verfügt über eigenen Kulturbegriff mit der „Produktion von Unbewusstheit“ (Erdheim, 1982) durch Zensurierung und Tabuisierung unerwünschter Gedanken, Gefühle und Handlungen im Mittelpunkt

Organisationskultur

- Organisationskultur besteht aus Interaktions- und Kommunikationsregeln, die besagen, welche Gedanken und Gefühle der Mitglieder geboten, welche erlaubt und welche verboten sind
- Regeln entstehen durch Abstimmung, werden durch Sanktionen geschützt und werden befolgt durch die Mitglieder, weil dies deren sozialen Integration nutzt
- Organisationen möchten eine Organisationskultur etablieren, die der Erfüllung deren primären Aufgabe dient

Eine Organisationskultur lässt sich nur bedingt zielgerichtet herstellen

Denn:

- Eingriffe von oben rufen oft Widerstand hervor
- Inoffizielle Kultur besteht aus Traditionen
- In Organisationen existiert eine Mehrzahl von eigensinnigen Sub- und Gegenkulturen

Deshalb:

- Wenn von Organisationskultur im Singular gesprochen wird → berechtigter Verdacht, dass Interessenskonflikte verschleiert werden sollen
- Wenn bestimmte Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse aus dem Abstimmungsprozess ausgeschlossen werden → erster Schritt zu deren Unbewusstmachung („organisationales Unbewusstes“)

→ Berater regt Mitglieder an, sich die Regeln zu vergegenwärtigen, die ihrem Denken, fühlen und Handeln zugrunde liegen und sie auf Rationalität zu prüfen

Organisationskultur: der Berater und das „organisationale Unbewusste“

- Die Organisation sucht jedes neue Mitglied zur Wahrung des „organisationalen Unbewussten“ zu verpflichten – auch den Organisationsberater!
 - Organisationsmitglieder ambivalent und ambitendent gegenüber dem Berater: einerseits soll er stellvertretend für sie Zensur und Tabus zur Sprache bringen; andererseits haben sie Angst, er könnte ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse enthüllen, die sie verborgen halten möchten
- Solche Widerstände weisen dem Berater den Weg zu den „wunden Punkten“

Organisationskultur: Personalisierung

- Regel der Personalisierung präsent in fast allen Organisationen
- „top down“ („Managementfehler“ werden vertuscht) und „bottom up“ („der Fisch stinkt vom Kopf her“)
- Systemisch informierte Gruppenanalyse:
 - Organisationen als Interaktions- und Kommunikationsmatrices begriffen
 - Handeln, Denken und Fühlen sind Matrix-Effekte
 - Erfolge und Misserfolge können keinem Organisationsmitglied alleine zugeschrieben werden
 - Was als Eigenschaften von Personen erscheinen, kann eine Fixierung durch die Matrix sein (Wiederholung bestimmter Handlungen, Gefühle und Gedanken)
- Eigenschaftszuschreibungen lenken von der Matrix ab und dienen der Rationalisierung von Entlassungen und Versetzungen

Organisationskultur: psychoanalytische Charakterologie und die Gefahr des Mitagierens

- Rede von „Chef-Typen, die Organisationseinheiten nach deren (psychopathologischen) Charakter prägen
 - Richtig: vor- und unbewusste Personalpolitik zur Selektion von Organisationsmitgliedern mit passenden Charakterzügen
 - Dennoch: selegierte Mitarbeiter sind keine Marionetten / Verkehrung von Aktivität in Passivität, Verantwortungsdelegation
- Berater benötigen nicht nur psychodynamisches, sondern auch soziodynamisches Wissen über Vergesellschaftung von Organisationsmitgliedern (insb. Führungskräften mit bestimmten Dispositionen)

Organisationskultur: Wieviel Unbewusstheit darf sein?

- Unbewusstheit bietet Organisationen Latenzschutz
- Nicht, dass bestimmte Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse latent gehalten werden, ist fragwürdig, sondern welche das sind
- Alle Interventionen, die auf das Bewusstmachen von Unbewusstem zielen, greifen den Latenzschutz an

„Deshalb ist nicht jeder Angriff auf den Latenzschutz gerechtfertigt, sondern nur derjenige, der eine progressive Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder zu begründen vermag. Denn die Bewusstmachung von Vor- und Unbewusstem erhöht die Komplexität der Arbeitsbeziehungen, ohne sie damit auch schon angemessen reduzieren zu können“ (Haubl 2006, S. 38)

Bewusstheit und Unbewusstheit im Beratungsprozess

- Berater soll eigene Unbewusstheit einräumen
- Diese unterscheiden sich mehr oder weniger von denen der Organisationsmitglieder
- Im Verlauf des Beratungsprozesses werden diese „blinden Flecken“ permanent gegeneinander verschoben, was neue Bewusstheit und neue Unbewusstheit produziert

„Da die Produktion von Unbewusstheit nie still zu stellen sind, geht es letztlich darum, Arbeitsbeziehungen in dem Bewusstsein von Unbewusstheit zu gestalten“ (Haubl 2006, S.40)

Quelle

Haubl, R. (2007). „Die Unterwelt bewegen...“. Zum Selbstverständnis einer psychoanalytisch bzw. gruppenanalytisch konzipierten Organisationsanalyse und Beratung. In F. Lang & A. Sidler (Hrsg.) *Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Einblicke in eine neue Disziplin*. Frankfurt: Psychosozial-Verlag.