



# Psychodynamische Organisationsberatung

Seminar: Psychodynamisches Fallverstehen

Dozent: Herr Wolfgang Schrödter

Referentin: Nathalie Roskaritz

# Psychodynamische Organisationsberatung

## Einführung

### **Ziel**

- das Aufdecken unbewusster Dimensionen von Konflikten und Dilemmata um eine bessere Integration von abgewehrten Anteilen bzw. einen besseren Umgang zu ermöglichen
- Herausarbeiten der Verbindung zwischen rationalen Zwecken und Abläufen in einer Organisation und den unbewussten Prozessen

### **Bezugspunkt**

- Thematisiert die Art und Weise, wie sich Individuen, Gruppen oder Systeme auf ihre Arbeitsaufgabe einstellen
- Zentral ist daher nicht wie bei der psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit der Einzelne und dessen Eigenheiten, sondern untersucht die Ursache für Konflikte vor dem Hintergrund der Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitsabläufe

# Psychodynamische Organisationsberatung

## Einführung

**IPOM**<sup>®</sup>

Institut für Psychodynamische  
Organisationsberatung  
München



## ORGANISATIONSBERATUNG UND -ENTWICKLUNG

### Wir beraten Sie bei der Entwicklung Ihrer Organisation

Sie wollen die **Struktur Ihrer Organisation verändern**? Sich an neue Bedingungen, technische Neuerungen oder Kundenwünsche anpassen? Ihre Strukturen und **Abläufe passender und effizienter gestalten**? Ein Klima von Innovation, Engagement und Verantwortung fördern? Wir unterstützen Sie bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Veränderungen. Mit unserer Organisationsberatung werden **Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv einbezogen** und zu Trägern des Wandels. **Blockaden gegen Veränderungen werden verstanden und kreativ genutzt**. Wir stimmen unser Angebot genau auf Ihre Ausgangssituation und Ihre Bedürfnisse ab.

Quelle: <https://www.ipom-net.com/organisationsentwicklung.php>

# Psychodynamische Organisationsberatung

## Einführung

### **Anwendungsgebiete**

- Team- und Leitungsteam Supervision
- Organisationsentwicklung
- Konfliktberatung
- Change Management
- Coaching

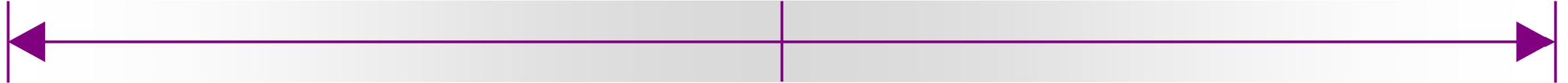
# Zentrale Konzepte

## Gruppen- und Organisationsdynamik

„ Gruppen haben die naturgemäße Tendenz, in ***primitiven Modi*** zu funktionieren, die aber durch funktionale Strukturen, wie z.B. Aufgaben, Grenzen, Rollen und eine funktionale Führung, begrenzt werden können (S. 30). “

# Zentrale Konzepte

## Gruppen- und Organisationsdynamik



### Modus der **Arbeitsgruppe**:

[Aufgabengemäße Realitätsbezogenheit,  
Produktivität]

- Bezugspunkt ist die entsprechende Aufgabe der Gruppe, Gruppenmitglieder agieren entsprechend einer **Arbeitsorientierung**

### Modus der **Grundannahmen**

[Erhalt der Gruppe, auch auf Kosten des  
Realitäts- und Aufgabenbezugs]

- **Die „abhängige Gruppe“**: Gruppenmitglieder suchen Schutz beim Leiter oder anderen Gruppenmitgliedern
- **Die „Kampf-Flucht-Gruppe“**: Gruppenmitglieder kämpfen gegen etwas oder jemanden, schließen sich zusammen
- **Die „Paarbildung“**: Gruppenmitglieder bilden Zweiergruppen, um ihre „Angst zu bändigen“

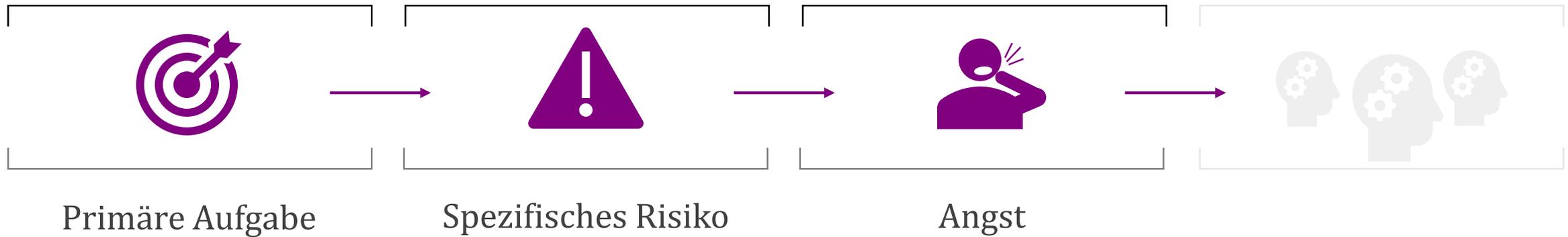
# Zentrale Konzepte

Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr

„ Zusätzlich [...] weckt die Natur der Arbeit und die jeweilige Aufgabe einer Organisation spezifische Ängste, die durch psychosoziale Abwehrmechanismen kontrolliert werden (S. 31). “

# Zentrale Konzepte

## Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr



Jede Organisation hat eine primäre Aufgabe, die ihren zentralen Zweck definiert.

Jede primäre Aufgabe ist mit einem spezifischem Risiko verbunden.

Das Risiko, bspw. ein Gefahrenmoment, löst in der Organisation Angst aus.

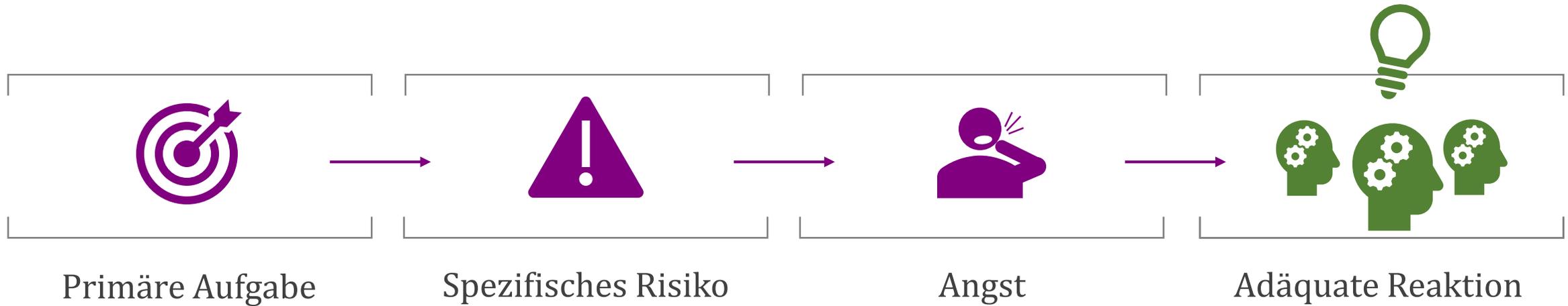
# Zentrale Konzepte

## Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr



# Zentrale Konzepte

## Primäre Aufgabe, Angst und Abwehr



Jede Organisation hat eine primäre Aufgabe, die ihren zentralen Zweck definiert.

Jede primäre Aufgabe ist mit einem spezifischem Risiko verbunden.

Das Risiko, bspw. ein Gefahrenmoment, löst in der Organisation Angst aus.

Wird die Angst sinnbringend verarbeitet, bspw. durch Rituale, Strukturen, kann eine aufgabenorientierte, funktionale Arbeit stattfinden.

# Die Psychodynamik von Führung und Gefolgschaft

- Individuen und Massen projizieren ihr „Ich-Ideal“ auf den „Führer“ (Identifikation mit dem „Führer“ und der Gruppenmitglieder untereinander)
  - ➔ „Führer“ trägt oft typische Eigenschaften der Mitglieder in starker Ausprägung
- Zwischen Führenden und Geführten finden wechselseitig projektive und introjektive Prozesse statt:
  - Persönlichkeit des Führenden prägt Subsystem
  - Gruppe delegiert Funktionen an Führenden, bspw. Verkörperung des Ich-Ideal
- Ideal: Der „Führer“ fördert den Gruppenzusammenhalt und kann die Ziele der Organisation glaubwürdig repräsentieren.

## **Beispiele:**

- *Eine paranoide Führungsperson fördert ein sich Abgrenzen der Gruppe und ein Klima generellen Misstrauens*
- *Eine narzisstische Führungsperson fördert Selbstvertrauen, aber auch die Tendenz zu Größenphantasien in einer Organisation*

# Die Rolle der Struktur in Organisationen

- Wichtiger Fokus in der Organisationsberatung neben der Betrachtung der Arbeitsbeziehungen und unbewussten Konflikten: Strukturen wie Aufgaben, Rollen und Grenzen
- Warum von Relevanz: unklare Hierarchien und Aufgabenbereiche können zu Machtkämpfen führen



*Klare und aufgabengerechte Strukturen sind die Voraussetzungen für eine produktive Arbeit.*

- „Interpersonelle Konflikte sollten zunächst als Ausdruck struktureller Defizite gesehen werden (S.35).“

# Psychoanalytische Techniken in der Beratung von Organisationen

## Die Arbeit mit dem Widerstand

- Dem Wunsch nach Organisationsentwicklung steht stest der Drang gegenüber, beim Alten, Bekannten zu bleiben und beim Erreichten zu verharren
- Mögliche Ursache: Angst um eigene (personelle oder materielle) Privilegien
  - ➔ Informelle / intransparente Strukturen bieten Raum für Machtmanöver und Freiräume des Handelns
- Partizipation der Mitglieder von großer Bedeutung: Wünsche und Vorstellungen müssen gehört und auf ihre Kompatibilität mit der Unternehmenskultur untersucht werden
- Berater muss psychodynamische Perspektive einnehmen und auch verborgene Konflikte (bspw. Neid, Rivalität, Macht etc.) berücksichtigen, um Widerstand in produktives Mitarbeiten zu verwandeln

# Psychoanalytische Techniken in der Beratung von Organisationen

## Abstinenz in der Organisationsberatung

- „Aktive Absitzenz bedeutet [...], dass es dem Berater gelingen muss, die psychische Getrenntheit von Team, Träger, Klienten und Institution aufrechtzuerhalten, d.h. seine Unterscheidungsfähigkeit in der Rolle zu bewahren, ohne Polarisierungen vornehmen zu müssen. (S. 45)“
- Berater darf nicht seiner Grundangst vor dem Ausgeschlossenensein erliegen, darf sich nicht parteiisch mit einer „Seite“ zusammenschließen oder zum Instrument der „Appeasement-Politik“ werden, indem er ein Bündniss mit der Leitungsebene eingeht.

# Psychoanalytische Techniken in der Beratung von Organisationen

## Übertragung in der Organisationsberatung

*„Der Begriff [...] bezeichnet den Vorgang, dass ein Mensch alte – oftmals verdrängte – Gefühle, Affekte, Erwartungen (insbesondere Rollenerwartungen), Wünsche und Befürchtungen aus der Kindheit unbewusst auf neue soziale Beziehungen überträgt und reaktiviert. Ursprünglich können diese Gefühle auf die Eltern oder Geschwister bezogen gewesen sein, bleiben aber auch nach der Ablösung aus dem Elternhaus in der Psyche präsent und wirken dort weiter.“*

*Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cbertragung\\_\(Psychoanalyse\)](https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cbertragung_(Psychoanalyse))*

- Übertragungen im Sinne erfahrungsbedingter Ausbildung von Erwartungen; „Zuschreibungsphänomen“
- Arbeitsfeldübertragungen, „falsche Verknüpfungen“ mit Personen im Arbeitsfeld und Institutionen
- Nach Freud: verloren gegangene Erinnerungen, die sich im Beratungsprozess als Wiederholungszwang zeigen
  - ➔ Wunsch nach Auflösung defizitärer Beziehungsmuster

# Psychoanalytische Techniken in der Beratung von Organisationen

## Übertragung in der Organisationsberatung

### **Sichtweise 1: Bernd Oberhoff**

- Wiederholung als kontinuierlich misslingender Problemlösungsversuch
- Wiederholung verstanden als Wunsch nach Auflösung / Überwindung defizitärer Beziehungsmuster
  - ➔ Durch Auflösung übertragungsverzerrter Wahrnehmung ist Korrektur missglückter Beziehungserfahrung möglich; „zeitversetzte Genesung“

### **Sichtweise 2: Melanie Klein**

- „Ausdruck der beständigen Externalisierung innerer Objekterfahrung, der ‚inneren Welt‘ auf die Bühne der äußeren Welt (S. 48)“ = neue Situationen werden mit alten Erfahrungen (inneren Mustern) verglichen und bewertet
- Problematisch wenn Muster rigide werden und somit die Modifikation verinnerlichter Muster verhindern („Lernen aus Erfahrung“)
  - ➔ Übertragungsprozess kann nicht aufgelöst, Reinszenierungsmuster aber aufgezeigt werden um dem Individuum / der Gruppe Distanzierung und besseren Umgang zu ermöglichen

# Psychoanalytische Techniken in der Beratung von Organisationen

## Unterschiedliche Interventionsmodi in der Organisationsberatung

- Das Ziel der Beratung ist es, Konflikte in lösbare, begrenzte Aufgaben umzuwandeln und dem Team Vertrauen in ihre eigene Problemlösungskompetenz zu vermitteln
- Dem Berater stehen in Abhängigkeit vom entsprechenden Ziel und der Ist-Situation der Gruppe verschiedene Interventionsmodi zur Verfügung:
  - Akzeptieren, bestätigen
  - Beschreiben, fokussieren, konfrontierend hervorheben, akzentuieren
  - Umdeuten, interpretieren
  - Aufgaben stellen, veranlassen, etwas bestimmtes zu tun oder zu sagen
- Der Berater wählt die verschiedenen Modi entsprechend der Bedürfnisse der Gruppe
  - Bspw. verlangen Kriseninterventionen weniger nach Interpretation oder Deutung, der Berater muss die Prozesse viel mehr entschleunigen, den „Opfern“ die Möglichkeit zur Klage (und bedingt Schuldzuweisung) zu geben und „emotional und kognitiv in die Weitung zu gelangen. (S. 51)“

# Zusammenfassung

## **Vorgehen des Beraters:**

- durch bspw. teilnehmende Beobachtung des Beraters wird versucht, die *Regeln des Unbewussten einer Organisation* selbst zu erleben und zu erfassen
- Erkenntnisse über Konflikte / Ursprünge des Widerstandes etc. werden *konzeptualisiert und der Gruppe verdeutlicht*, Fehlleistungen oder blinde Flecken in der Organisation werden aufgezeigt
- *Beratungsphasen wechseln* zwischen freien Erfahrungen der Gruppe und freien Assoziationen und systemischen, lösungsorientierten (morderierten) Gesprächen
- *Partizipation der Gruppe* von großer Bedeutung um *Widerstand gegen Veränderung* vorzubeugen und *Veränderung kompatibel mit der Organisationskultur* zu gestalten
- *Berater muss neutral bleiben* und darf sich nicht von seiner Grundangst des Ausgeschlossenseins beeinflussen lassen
- *Übertragungsprozesse müssen aufgedeckt* und idealerweise aufgelöst bzw. handhabbar gemacht werden



Vielen Dank

für Eure / Ihre Aufmerksamkeit