

tragung auch spürbar und eine Zeit lang gehalten wurde. Taucht das „böse Objekt“ innerhalb der Gruppe auf – was im Prinzip wünschenswert ist – kann es zu schwer zu bewältigenden Belastungen der Gruppe, einzelner Teilnehmer oder des Leiters kommen. Besonders dann, wenn nicht genügend „gute Substanz“, d. h. gute Gefühle und Bilder, als Gegengewicht in der Gruppe vorhanden ist und die aggressiven Strebungen Oberhand gewinnen und dadurch destruktiv werden. Praktisch kann das z. B. so aussehen, dass ein Gruppenmitglied wegen der „Scheißgruppe“ geht, die anderen ebenfalls ihren Fortgang ankündigen, wodurch die Selbstauflösung der Gruppe droht. Der Gruppenleiter sollte dann, zur Rettung der Gruppe, das „Böse“ voll auf sich nehmen oder er kann massiv die Realität einführen, in dem er z. B. an die Verträge erinnert. Positive wie negative Affekte, Liebe und Hass müssen dem einen ganzen Objekt gelten, damit das Niveau der Objekt Konstanz erreicht wird; dabei sind „sowohl als auch“ Interventionen hilfreich. Der Gruppenleiter muss Containerfunktion übernehmen, d. h., er muss das Gute und das Böse halten und in sich integrieren (Zur Spaltungsabwehr in der Gruppe vgl. Wolff 1988). Projektionen, Ausgrenzungen, Agieren sind immer auch unter dem Aspekt des Schutzes zu verstehen.

Das objektbeziehungstheoretische Denken ist wichtig für den Umgang mit Übertragungen und Gegenübertragungen. In der Gruppe entwickeln sich multiple Übertragungsmuster wie auch multiple Projektionen und projektive Identifikationen. Im Zuge der Konfliktbewältigungen werden die Beziehungsmuster aller Beteiligten in der Gruppe erlebbar. Durch das Lebendigwerden von Übertragungsmustern können sich die Teilnehmer ihrer Muster bewusst werden und im geschützten Raum der Gruppe ihre Muster modifizieren und neue erproben. Der Leiter sollte sich alternierend oder oszillierend mit den Selbst- und mit den Objektaspekten der Teilnehmer identifizieren, um das prozesshafte Geschehen genau zu erspüren. Die projektive Identifikation des Gruppenleiters ist unerlässlich beim Halten und Containen von Ängsten und widersprüchlichen Gefühlen. Der Leiter verarbeitet sie und gibt sie an die Gruppe zur Reintrojektion zurück. Der Leiter sollte sich auch als reales Objekt zur Verfügung stellen und sich immer wieder als verlässlich erweisen, so dass die Teilnehmer positive Erfahrungen ausreichend verinnerlichen können, um dann auch von sich aus neue Interaktionsmuster zu erproben. Grundsätzlich ist die innere Haltung des Leiters wichtiger als seine Worte, da sie sich unbewusst vermittelt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine theoretische und praktische Übernahme von gruppenanalytischen Prinzipien in die soziale Gruppenarbeit viel zum besseren Verstehen von Gruppenprozessen und Gruppendynamiken wie auch zum Handeln in Gruppen beitragen kann.

*Sternmu-Bild, H. (2012): Beziehungsräume
in der Sozialen Arbeit. 2. Aufl. Kehlhammer:
SH-Myart*

7 Psychoanalytische Theorien und ihre Anwendung in Organisationen

7.1 Einführung zur Psychoanalyse in Organisationen

Wie in Kapitel 2.1 bereits angedeutet, kann psychoanalytisches Denken auch in Organisationen hilfreich sein und soziale Arbeit findet in Organisationen statt. Während in den vorangegangenen Kapiteln die Beziehungsdyade und die Gruppe im Vordergrund standen und verschiedene psychoanalytische Perspektiven als Hilfe beim Verstehen und Handeln in der Sozialen Arbeit aufgezeigt wurden, richtet sich das Augenmerk in diesem Kapitel auf die Organisation. Organisationen verstehe ich in Anlehnung an Parson als „Systeme kooperativer Beziehungen“ (1976), in denen instrumentelle Interessen dominieren. Die Begriffe Organisation und Institution werden oft sowohl umgangssprachlich als auch wissenschaftssprachlich synonym verwendet, hier soll jedoch eine Differenzierung erfolgen. Unter Institution werden soziale Regelsysteme allgemeiner abstrakter Art verstanden wie die Schule, der Staat oder die Ehe, während Organisation immer die konkrete Realisierung der Institution meint wie die konkrete Schule, in der reale Beziehungen stattfinden (vgl. Türk 1978, 2 f.). Da psychoanalytische Denkmotive im Allgemeinen auf konkrete Systeme, in denen reale Beziehungen stattfinden, angewendet werden, werde ich nachfolgend nur von Organisationen sprechen. Auch wenn zwischen den Beziehungsformen Dyade und Organisation keine exakte Parallele gezogen werden darf, da die Organisation als System von Beziehungen die dyadische Beziehungsform um ein Vielfaches überschreitet, kann die Psychoanalyse dennoch einen wichtigen Beitrag leisten, um Strukturen, Prozesse, Beziehungen und Dynamiken in Organisationen besser zu verstehen.

Der Sozialarbeiter arbeitet überwiegend in Organisationen und ist somit Teil der Organisation. Selbst wenn er verändernd eingreift, bleibt er immer noch Teil des Systems. In dieser Funktion oder Rolle ist eine Analyse bei allen Verstehenszugängen bekanntermaßen schwierig. Aber auch als Teil des Gesamtsystems ist es wichtig zu wissen, dass viele irrational anmutende oder völlig unverständlich erscheinende Verhaltensweisen von Einzelnen oder auch Gruppen – wie z. B. Spaltungsphänomene in Teams – mit Hilfe einer psychoanalytisch orientierten Herangehensweise geklärt und im positiven Fall geändert werden können. Organisationen entwickeln immer auch eine Eigendynamik, die sich u. U. hemmend auf einen konstruktiven Arbeitsprozess auswirken kann. Besonders in solchen Fällen ersuchen Organisationen externe Berater um Hilfe, die mit ihrer professionellen Distanz Störungen besser erkennen und helfen können, Probleme zu lösen. Während der interne Mitarbeiter einer Organisation zwangsläufig die sog. Frochperspektive inne hat, nimmt der externe Berater die Organisation von der

distanzierteren und weiteren Vogelperspektive aus wahr. Da ich als Autorin eine Vogelperspektive einnehme, sind meine folgenden Ausführungen für alle Professionellen hilfreich, die die Organisation von außen betrachten und Distanz zu ihr halten wie Berater oder Supervisoren. Ich möchte unabhängig von der Perspektive aufzeigen, dass psychoanalytische Theorien auch beim Verstehen der Strukturen, Kooperationsbeziehungen, Prozesse und Dynamiken in Organisationen und daraus ableitend beim Handeln hilfreich sein können.

7.2 Geschichte der Anwendung von psychoanalytischen Theorien in Organisationen

Immer wieder haben Psychoanalytiker, insbesondere britische Psychoanalytiker und Organisationswissenschaftler psychoanalytische Konzepte auf Organisationen angewandt. In London existiert bereits seit den 1950er Jahren das Tavistock Institute of Human Relations, an dem Psychoanalytiker u. a. Führungskräfte ausbilden. Das Typische des Tavistock-Zuganges zu Organisationen ist die Verbindung von technischen mit sozialen Systemen. In der Verbindung von Aktionsforschung und Beratung werden psychoanalytische Konzepte angewendet und überprüft mit dem Ziel, die realen Probleme von Menschen in Organisationen besser zu verstehen. In einem Sammelband „The Unconscious at Work“ beschreiben die Psychoanalytiker Obholzer und Roberts (1994) und andere Mitarbeiter der Tavistock Clinic Consulting to Institutions Workshop ihre Erfahrungen mit der Anwendung psychoanalytischer Konzepte in unterschiedlichen sozialen Einrichtungen. In „Das Unbewusste bei der Arbeit“ stellt Obholzer (1997) zusammenfassend, an zahlreichen Beispielen orientiert grundlegende Konzepte und Begriffe dar, die für einen psychoanalytischen Ansatz bei der Organisationsberatung von Bedeutung sind. Dazu gehören u. a. ein Verstehen der Angst durch die Analyse der Abwehrmechanismen, die Analyse von Übertragung und Gegenübertragung oder die Berücksichtigung von Neidgefühlen für das Verständnis des Funktionierens von Organisationen. Sehr viel Verdienst für die Anwendung der Psychoanalyse in Organisationen gilt den Pionieren und Mitarbeitern des Tavistock-Institutes Bion und Foulkes. Beide haben begonnen, zunächst die Brücke zwischen der Psychoanalyse und der Gruppe (vgl. Kapitel 6) und im Weiteren auch zwischen der Psychoanalyse und der Organisation zu schlagen. Ebenfalls in der Tavistock-Tradition stehend hat die Londoner Psychoanalytikerin Menzies (1974) in einer sehr bekannten Untersuchung in einem Londoner Allgemeinkrankenhaus die These aufgestellt, dass soziale Systeme Abwehrstrukturen gegen Angst aufstellen. Ich komme in Kapitel 7.1.1.2 darauf zurück. Menzies unterscheidet drei Ebenen in Institutionen, die es mit psychoanalytischen Konzepten zu betrachten und zu analysieren gilt: Die Rollenebene, die Strukturebene und die Arbeitskulturebene. Diese Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und sind infolgedessen auch unter psychoanalytischen Gesichtspunkten gleichermaßen zu beachten (1989, 34 ff.). Lawrence hat als Berater von Organisationen, Hochschullehrer und zeitweise Co-Leiter des Group Relation Training Programme des Tavistock-Institute in London stets in der Tavistock-Tradition gedacht und beraten. Er hat

unterschiedliche psychoanalytische Zugänge gewählt wie die Grundannahmen nach Bion, die Objektbeziehungstheorie nach Klein, das Container Konzept nach Winnicott, die Übertragungs- und Gegenübertragungsanalyse wie die Analyse von „Sozialen Träumen“ z. B. am Arbeitsplatz (vgl. Lawrence 1988, 1998).

In Deutschland ist man insgesamt wesentlich zurückhaltender mit der Anwendung psychoanalytischer Konzepte auf Organisationen. Immerhin hat Burkhard Sievers, der einzige Lehrstuhlinhaber für Organisationsentwicklung in Deutschland, den Tavistock-Ansatz durch die Durchführung von Trainings und Seminaren in Deutschland bekannt gemacht und weiter entwickelt. Sievers Ansatz besteht darin, über eine sozioanalytische Betrachtungsweise von Organisationen, Informationen über die institutionelle Struktur und Dynamik von Organisationen zu bekommen. Die Sozioanalyse will vor allem die verschlüsselten Bedeutungen der Organisation erkennen und das geht nur über die Umgangsformen, Rituale etc. der Menschen und nicht über die formalen Strukturen der Organisation (vgl. Sievers 1990, 1996, 1998).

Mérrens und Lang wenden in „Die Seele im Unternehmen“ (1991) eine ganze Palette von psychoanalytischen Konzepten in Wirtschaftsunternehmen an, wobei sie speziell auf die Führungsebene fokussieren. Führungsmerkmale und Konsequenzen für die Mitarbeiterebene werden auf vielen Ebenen betrachtet, wobei der Einfluss von Macht besonders akzentuiert wird. Schließlich beschreiben sie einige Ansätze für Veränderungen in Unternehmen.

Lohmer (1997) entwickelt und betont den Ansatz einer psychodynamischen Organisationsanalyse und Beratung. Dieser Ansatz ermöglicht unbewusste, oft hemmende Determinanten in interaktionellen Prozessen bewusst zu machen und aufzulösen, was Veränderungsprozesse im konstruktiven Sinn fördern kann.

Menzies gilt es für Deutschland ebenfalls hervorzuheben, der ähnlich wie (1994) entwickelt hat. Der Grundgedanke ist der, dass Institutionen in ihr verankerte Abwehrstrukturen zur Bewältigung von Ängsten ausbilden.

Aus der Ethnopsychanalyse kommend ist Parin (1992) besonders zu erwähnen. Er hat das Konzept der unbewussten Anpassungsmechanismen auf die Anwendung von Organisationen und Gesellschaften erweitert. Ihre Aufgabe besteht darin, Anpassungsprozesse an die äußere soziale Realität möglichst konfliktfrei zu bewerkstelligen.

Fürstenau, Sozialwissenschaftler und Psychoanalytiker, vertritt den integrierten systemisch-psychoanalytischen Ansatz. In der psychoanalytisch-systemischen Teamsupervision geht es ihm um die Weiterentwicklung der Arbeits- und Kooperationskompetenz im Sinne der Entwicklungsförderung. Dabei geht es besonders darum, „alle wenn auch noch so diskreten und subtilen positiven Ansätze von Problemlösung und aufgabengerechter Weiterentwicklung“ (1992, 181) wahrzunehmen und positiv zu konnotieren. Die Zuschreibung einer positiven Bedeutung von vermeintlich nur negativen Phänomenen weist häufig auf die dem Team unbewusste positive Motivation. Mit der positiven Konnotation wird die Voraussetzung geschaffen, Klagen und Probleme in eingegrenzte und lösbar Aufgaben zu verwandeln, welches der Entwicklungsförderung dient.

Wellendorf (1986) entwickelt und führt aus wie die Analyse von Übertragung und Gegenübertragung für eine Institutionsanalyse verwendet werden kann. Er sieht die Nachfrage einer Organisation nach Supervision als ein konstitutives Element der Supervisionsbeziehung. Die Nachfrageanalyse ist immer auch eine

Übertragungsanalyse, d.h. eine Analyse der Übertragungen, die sich in den gegenseitigen Fantasien, Bildern, Wünschen einzelner Mitarbeiter oder Systemen ausdrücken. Sie können sich auch in Gegenübertragungsgefühlen zeigen, die ebenfalls analysiert werden müssen.

Hansjörg Becker beschäftigt sich u.a. mit der Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. Er betont, dass unbewusste Sozialisationen in Organisationen ein irrational anmutendes, schwer durchschaubares Beziehungsgeflecht bilden, „das der offiziellen, legitimen Organisation wie ihr eigener Schatten folgt“ (1998, 81), welches es aufzuhellen gilt. In Anlehnung an Menzies entwickelt Becker Modi der Konfliktverarbeitung in Organisationen. Beispielhaft beschreibt er den regressiven Modus und den forciert-progressiven Modus (2000).

Kinzel (2002) untersucht unbewusste Einflussgrößen von Prozessen und Strukturen in Organisationen, wobei er sie von ganz unterschiedlichen tiefenpsychologischen Ansätzen her begründet, u.a. nach Freud, Rank, Jung, Klein, Bion.

Haubl, Heltzel und Barthel-Rösing (2005) beziehen das gruppenanalytische Denken und insbesondere die gruppenanalytische Grundhaltung nach Foulkes (vgl. Kap. 6.5) auf Organisationsberatung in verschiedenen Arbeitsfeldern. Sie betonen, dass es dabei insbesondere „um die Spannung zwischen Traditionspflege und Bilderstürmerie, zwischen Identitätserhaltung und dem Bruch mit Überkommenen“ (10) geht.

Die genannten Vertreter, die psychoanalytische Theorien auf Organisationen angewendet haben, weisen auf den Rahmen, in dem psychoanalytisches Denken bereits Einzug in Organisationen gefunden hat.

7.3 Psychoanalytisch orientierter Zugang zur Organisation

Bei einem psychoanalytischen Zugang zu Organisationen ist zu fragen, welche analytischen Konzepte sich am besten für die Anwendung auf soziale Systeme eignen. Familiäre Rekonstruktionen, in denen Organisationen analog zum Familiensystem gesehen werden (z.B. Autoritätskonflikt, Geschwisterrivalität, die Mutter-Institution etc.) eignen sich sicher nicht sehr gut. Sie entsprechen einer unangemessenen reduktionistischen Sichtweise und werden der Komplexität von Organisationen nicht gerecht.

Um mich auf einige wenige, aus meiner Sicht wesentliche Aspekte beim psychoanalytisch orientierten Zugang zur Organisation zu beschränken, beginne ich mit einer sehr allgemeinen Beschreibung von Abläufen in einer Organisation. Mit psychoanalytischem Blick konstruiere ich, was in einer Organisation im Allgemeinen abläuft. Dabei werde ich Begriffe verwenden, die aus den bisherigen Ausführungen bereits vertraut sind.

In jeder Organisation entsteht eine sehr komplexe Dynamik. Die Dynamik wirkt zwischen den einzelnen Subsystemen, innerhalb der Subsysteme und zwischen dem Gesamtsystem und seiner Umwelt. Die Hefigkeit der Dynamik kann variieren. Generell wird die Dynamik hervorgerufen und geprägt durch unter-

schiedliche Feldgegebenheiten und deren Auslegung durch Menschen in Organisationen. Die komplexe Felddynamik betreffend, differenziert Berker (1992) zwischen der Dynamik des Klienten-, des Professionellen- und des Institutionsdynamik, alle Systeme interagieren miteinander und bedingen so die gesamte Dynamik im Feld. Mit anderen Worten wird die Organisationsdynamik auch durch Dynamiken außerhalb der Organisation mitbestimmt.

Die Annahme der Existenz des Unbewussten im Individuum wie in sozialen Systemen ist neben der Annahme einer Dynamik sicher die basalste psychoanalytisch orientierte Annäherung an Organisationen. Die wichtigste Aufgabe für Professionelle ist von daher, die Manifestationen des Unbewussten in Organisationen zu erkennen. Das Unbewusste zeigt sich in den verschiedensten Aspekten der Dynamik, der Konflikte, der Anpassung, der Abwehr, der Genese, der Übertragung und zwar in allen Subsystemen, auf der Arbeits- wie auf der informellen Ebene. Um Organisationen und die Dynamik in Organisationen zu verstehen, sollte das Konzept des Unbewussten mit einbezogen werden, da das Unbewusste eine enorme Wirkkraft hat und zwar nicht nur im Individuum, sondern auch in den Teilsystemen einer Organisation und im Gesamtsystem. Die zu beobachtende Interaktionsdynamik ist immer auch durch unbewusste Kräfte mit beeinflusst, die eine nicht zu unterschätzende Wirkung haben. Ohne die Einbeziehung der unbewussten Dimension im Hinblick auf die laufenden Prozesse, Dynamiken und deren Wirkweisen kann aus psychoanalytischer Sicht keine ausreichende Institutionsanalyse gemacht werden. Zwischen dem Gesamtsystem und seiner Umwelt, zwischen und innerhalb aller Subsysteme können Konflikte entstehen. Konflikte in Systemen werden meistens durch Veränderungen oder durch Stagnation ausgelöst. Veränderungen können von außen in die Organisation eindringen oder innerhalb der Organisation entstehen. Veränderungen bedingen im allgemeinen Anpassungsprozesse. Manche Veränderungen oder auch fehlende Veränderungen können Ängste auslösen, woraufhin Organisationen mit Abwehrformen reagieren. Ein Zusammenspiel von Konfliktodynamik und Abwehrdynamik lässt sich nicht nur im Individuum, sondern auch in Organisationen beobachten. Die Konfliktodynamik in allen Systemen ist durch bewusste wie auch unbewusste Kräfte geprägt.

Organisationen haben immer auch eine Geschichte. Die Geschichte ist ein Produkt von dynamischen Interaktionsprozessen, wobei die Anzahl und die Komplexität der mitgestaltenden Faktoren um ein Vielfaches größer ist als bei der Geschichte eines Individuums. Die Perspektive des Gewordenseins prägt die aktuellen Konflikte wie auch die Konfliktbewältigungsmuster, d.h., in der aktuell beobachtbaren Dynamik wirkt immer auch die Vergangenheit der Organisation mit.

Übertragungsphänomene und Inszenierungen im Sinne der Wiederholung von Interaktionsmustern finden in Organisationen ebenfalls statt und zwar in sehr komplexer Form.

In diesem knappen psychoanalytischen Zugang zur Organisation tauchen einige der vertrauten Begriffe wie Dynamik, Unbewusstes, Konflikte, Anpassung, Abwehr, Entwicklungsgeschichte und Übertragung wieder auf. Mit diesen Begriffen können natürlich nur bestimmte Aspekte von Organisationen erfasst werden. Psychoanalytische Theorien stellen eine Ergänzung zu den Organisationstheorien dar, jedoch eine sehr wichtige, da unbewusste Prozesse und Dynamiken eine enorme Wirkkraft auch in Organisationen haben.

7.4 Verknüpfung von Systemtheorie und Psychoanalyse

Natürlich können Organisationen nicht ausschließlich mit psychoanalytischen Konzepten beschrieben und erklärt werden. Auch Beratungen von Organisationen können nicht nur mit psychoanalytischen Methoden erfolgen, dies wäre eine enorme Reduktion ihrer Komplexität und würde dem Gegenstand nicht gerecht. Organisationen sind solche komplexen Gebilde, die ihrer eigenen Theoriegebäude bedürfen. Neuere Organisationstheorien haben wichtige Anregungen und Impulse aus den Systemtheorien bekommen, die sich in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen seit den 1960er Jahren entwickelt haben. Im systemtheoretischen Zugang wird die Organisation als ein Gesamtsystem betrachtet, das verschiedene Subsysteme dynamisch und hierarchisch integriert. Die Umwelt der Organisation wird in der Systemtheorie als Suprasystem aufgefasst, das die Organisation auf dynamische und hierarchisch organisierte Weise beeinflusst.

Auf die Systemtheorie als zentrale Referenztheorie für die Soziale Arbeit bin ich in Kapitel 1.3.4 bereits eingegangen. An dieser Stelle möchte ich die zentralen Aspekte der Systemtheorie für das Verständnis von Organisationen vorstellen. Diese sind: (1) Das Verhältnis der Organisation zur Umwelt, (2) die Komplexität der Prozesse in Organisationen, (3) die Wahlmöglichkeiten und (4) die Lernfähigkeit von Organisationen“ (Puch 1997, 58).

Organisationen sind offene soziale Systeme, die im Austausch mit externen Ressourcen stehen müssen, um ihr Überleben zu sichern. Ich gehe auf die Organisation als offenes soziales System in Kapitel 7.5 noch genauer ein. Organisationen sind komplexe Gebilde. „Komplexität bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit ... von Entscheidungen. Vielschichtig sind Entscheidungen dann, wenn sie zwischen verschiedenen Funktionsebenen und Beteiligten koordiniert werden müssen. Vernetzung bezeichnet den Grad der gegenseitigen Abhängigkeit. Die einzelnen Elemente in Organisationen werden in ihren gegenseitigen Wirkungszusammenhängen betrachtet und nicht nur monokausal in einer Richtung. Die Folgelastigkeit bezeichnet schließlich die Anzahl der Folgen, die eine Entscheidung nach sich zieht“ (Puch 1997, 59). Die Komplexität kennzeichnet generell die soziale Wirklichkeit. Psychoanalytische Theorien helfen, die Komplexität nach anderen, ergänzenden Prinzipien zu ordnen.

Mitglieder einer Organisation haben Wahlmöglichkeiten und Spielräume für ihre Handlungen und Entscheidungen. Regelungen und Vorgaben bedürfen immer der Interpretation der handelnden Mitglieder. Oft werden die Wahlmöglichkeiten nicht gesehen und wahrgenommen, da die Mitglieder in Denk- und Handlungsstrukturen gefangen sind. Psychoanalytische Theorien können die Handlungsmöglichkeiten der Mitglieder erweitern helfen. Neben bewahrenden Tendenzen haben Organisationen immer auch solche von Entwicklung und Erneuerung, sie sind generell lernfähig. Impulse für Veränderungen werden durch die Umwelt ausgelöst wie durch die Organisation selbst. Verändern sich Umwelbedingungen, müssen sich die Organisationen an die veränderten Gegebenheiten anpassen. Auf Anpassungsleistungen von Organisationen werde ich noch genauer in Kapitel 7.9 eingehen. Daneben erneuern Organisationen ihre Elemente aus den bestehenden Elementen, d.h., sie haben die Fähigkeit zur Selbstorganisation.

„Organisationen produzieren, reproduzieren und verändern dadurch die ihnen eigenen strukturellen Muster“ (Puch 1997, 59).

Die Systemtheorie ist wegen ihrer Universalität auch eine wichtige Referenztheorie für das Verstehen von Organisationen. Dabei darf die Begrenztheit systemtheoretischer Denkansätze jedoch nicht übersehen werden. In Systemtheorien geht es – sehr verkürzt formuliert – immer um Handlungen, um die Folgen und die Vernetzungen von Handlungen und nicht um subjektive Faktoren wie Selbstverantwortung, Motivation, Machtinteressen, ethische Prinzipien. Sie berücksichtigt auch nicht die bewussten und unbewussten Intentionen von Handlungen. Es gibt bis heute „keine kohärente Theorie, die die bewussten und vor allem unbewussten psycho- und soziodynamischen Vorgänge in einer Organisation zufriedenstellend beschreiben und erklären kann ...“ (Mertens 1996, 52). Hier können psychoanalytische Denkmodelle eine wichtige Ergänzung darstellen, um die Wirklichkeit in Organisationen noch besser und umfassender zu beschreiben, zu verstehen und daraus Handlungsperspektiven abzuleiten. Aus meiner Sicht und Erfahrung ist die Verknüpfung der Psychoanalyse mit der Systemtheorie ideal bei der Analyse und Einleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Kernberg führt im Zusammenhang mit Regressionsphänomenen in Institutionen aus, dass ein systemtheoretischer Ansatz hilfreich sein kann, „und zwar nicht nur bei der Klärung, in welcher Weise Führungspersönlichkeit, Gruppenprozesse, Organisationsstruktur und Organisationsaufgaben sich wechselseitig beeinflussen, sondern auch um die Hauptquelle jener Störungen nachzuweisen, die alle diese Elemente beeinflussen“ (Kernberg 1988, 271). Psychoanalyse und Systemtheorie harmonisieren sicher auch deswegen so gut miteinander, weil beide dynamischen und nicht linearen oder mechanistischen Prinzipien folgen.

7.5 Organisation als offizielles System und Schattensystem

Abläufe in Organisationen werden durch eine sachorientierte, zweckrationale Arbeits- und Aufgabenbewältigung reguliert, die sich an den offiziellen Zielen der Einrichtung orientiert. Auf die offiziellen Ziele und die Aufgabenbewältigung wirken wiederum Faktoren aus der Umwelt ein wie marktwirtschaftliche oder ökonomische Gegebenheiten. Der englische Organisationstheoretiker Stacy (1997) unterscheidet die an den primären Aufgaben orientierte sog. offizielle Organisation von der informell geprägten Organisation, die sehr komplex und unübersichtlich ist, die Stacy „Schattensystem“ nennt. Im sog. Schattensystem entstehen Strukturen und Muster, die unübersichtlich sind und dem Einzelnen oft wie fremdbestimmt erscheinen. Es entsteht eine Eigendynamik, die oft schwer vorhersehbar und kontrollierbar ist. Die beiden Systeme, das offizielle und das informelle Schattensystem, beeinflussen und durchdringen sich gegenseitig, wodurch noch komplexere Strukturen und Muster entstehen.

Lawrence unterscheidet drei Primäraufgaben einer Organisation. Die erste Primäraufgabe ist die veröffentlichte oder normative Primäraufgabe einer Organisation. Mitarbeiter einer Organisation haben meistens gute Vorstellungen

darüber, was die offiziellen Aufgaben einer Organisation sind, so z. B. Menschen zu heilen, auf die Entlassung vorzubereiten, das Leben helfen zu „normalisieren“ etc. Daneben werden immer noch andere Primäraufgaben verfolgt, die Lawrence definiert als existenzielle und phänomenale Primäraufgaben. „Die existenzielle Primäraufgabe ist diejenige, von der die Leute sagen (oder daran glauben), dass sie ausführen, z. B. den Lebensunterhalt verdienen. Es ist der Sinn, den sie ihrem eigenen Verhalten in ihren systemischen Rollen geben“ (Lawrence 1988, 45). Die phänomenale Primäraufgabe ist die unbewusste Aufgabe, die von Mitarbeitern in Systemen verfolgt wird. Sie orientiert sich auch an Sinnfragen, jedoch an anderen als den offiziellen Aufgaben. Lawrence betont, dass die unbewussten Primäraufgaben mit den mentalen Aktivitäten aus den Grundannahmen von Bion zu tun haben. Diese unbewussten, hintergründigen Aufgaben sind mit dem „Schattensystem“ der Organisation verknüpft.

Fasse ich die Gedanken der beiden exemplarisch ausgewählten Organisations-theoretiker zusammen, gibt es in Organisationen immer zwei Systeme, ein bewusstes System, welches sich an den offiziellen und existenziellen Aufgaben orientiert, und ein unbewusstes System, welches von Grundannahmen und Ängsten gesteuert wird. Beide Systeme interagieren miteinander und vermischen sich, wodurch Analysen und Handlungsorientierungen oft erschwert werden. Ohne das Einbeziehen und Verstehen des unbewussten Schattensystems ist ein Verstehen des Gesamtsystems nicht möglich. Zum Verstehen der unbewussten Dynamiken und Prozesse dienen wiederum unterschiedliche psychoanalytische Zugänge.

7.6 Organisation als offenes und geschlossenes soziales System

Organisationen sind soziale Systeme und in allen sozialen Systemen gibt es dynamische Prozesse zwischen den Subsystemen und innerhalb der Subsysteme. Die dynamischen Prozesse können bewusst und unbewusst sein. Organisationen sind lebende Systeme, vergleichbar Organismen, die nur dann überleben können, wenn ein Austausch mit der Umgebung stattfindet, d. h. wenn das System offen ist und die Grenzen durchlässig sind. Das Modell des offenen Systems beschreibt in idealer Weise die ständigen Austauschprozesse zwischen innen und außen, dem System und seiner Umwelt (vgl. Roberts 1994). Organisationen oder auch Teilsysteme können insofern als offene Systeme verstanden werden, als sie durch ihre Fähigkeit existieren, ständig etwas mit ihrer Umwelt auszutauschen. Es gibt Inputs und Outputs und diese fließen über eine Grenze. Diese Grenze trennt die Organisation von der Umwelt und verbindet sie gleichzeitig, d. h., diese Grenze ist gleichzeitig Verbindung und Trennung zu einem anderen offenen System. Eine Grenze kann als etwas verstanden werden, was eine Diskontinuität zwischen zwei Systemen schafft. Zwischen diesen Input- und Outputgrenzen gibt es auch einen „Through-Put“. In diesem Through-Put passiert ein Umwandlungsprozess und dieser Umwandlungsprozess ist für ein System notwendig, wenn es überleben will. Dazu ein Beispiel: Ein Krankenhaus nimmt kranke Menschen auf und wandelt

sie durch die Behandlung in geheilte oder tote Menschen, die dann das Krankenhaus wieder verlassen. Diesen Through-Put kann man auch als einen Grenzbereich betrachten, in dem Veränderungsprozesse geschehen, sie werden definiert durch die offizielle Aufgabe der Organisation. Die Behandlung von Patienten, die primäre Aufgabe des Krankenhauses, ist in diesem Sinne als ein Umwandlungs- und Veränderungsprozess zu betrachten. Bezogen auf diese primäre Aufgabe übernehmen die einzelnen Individuen bestimmte Rollen, um den Veränderungs- und Umwandlungsprozess vorzunehmen. Die beschriebenen Umwandlungs- und Veränderungsprozesse passieren nur solange wie ein System offen und durchlässig ist, d. h., die Ablauforganisationen, Routinen, Gesetze, die in einer Organisation entwickelt werden, sollten möglichst flexibel und durchlässig gestaltet sein.

Veränderungsprozesse werden aber nicht nur durch die offiziellen Aufgaben bestimmt. Bion, der das offene System einer Organisation auch als einen Container versteht, meint dazu, dass alle Organisationen, Institutionen, Gesellschaften, Nationen etc. Gesetze machen. Diese ursprünglichen Gesetze schaffen langsam eine Schale, einen Panzer („shell“). Wenn diese Gesetze oder Regeln rigide sind und ständig durch neue Regeln und Gesetze erweitert werden, wird der Panzer, die Schale härter. Bion nimmt das Bild eines realen Gefängnisses und vergleicht die Schale mit den Gefängnismauern. Diese Gefängnismauern müssen irgendwie elastisch und durchlässig sein. Ist dies nicht der Fall, schließt sich die Organisation ab, bildet Abwehrmaßnahmen und wird unlebendig und stirbt schließlich (Bion 1970). Bion merkt dazu in einem Interview mit Banet an: „The shell that protects also kills“ (1976, 284). Gleichzeitig benötigen Organisationen auch eine Schutzschale. Am Gefängnisbeispiel wird das besonders deutlich. Das Gefängnis benötigt Mauern, um sowohl die Gesellschaft als auch die Insassen vor Destruktivität zu schützen. Die Mauer wirkt als Schutzschale und bedeutet gleichermaßen Schutz nach innen und nach außen. Man darf den Schalengedanken jedoch nicht nur örtlich – topisch – sondern vielmehr unter dem Aspekt der Funktion sehen. Ebenso wie die Schale schützt auch Regeln und Gesetze vor Chaos und Destruktivität und binden Ängste. Die Grenzen zwischen den Systemen dienen nicht nur dem Schutz, sondern sind auch für eine Identitäts- und Profilerweiterung notwendig (corporate identity). Die Identitätsausbildung einer Organisation orientiert sich auch daran, was die Organisation in Abhebung zu einer anderen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben auszeichnet. Auf das Gefängnisbeispiel bezogen könnte die Identität verknüpft sein mit der Frage, ob die Organisation eine Modellanstalt oder ein traditioneller Strafvollzug ist, wobei dann innere wie äußere Grenzen jeweils anders zu setzen sind. Der Gedanke der Grenze als Schutz- und Identität bildende Maßnahme führt zu der Betonung, dass soziale Systeme nicht nur offen, sondern auch geschlossen sind. Sie sind informierend offen und operational geschlossen, d. h. sie sind offen für Informationen und Anforderungen, die an sie herangetragen werden, sie werden in das System hineingelassen. Wie solche Informationen und Anforderungen jedoch in dem System verarbeitet werden, bestimmt das System im Sinne der Selbststeuerung selbst. Die Organisation verändert sie im Sinne ihrer eigenen Ziele, ihres Selbstverständnisses, ihrer Sinnorientierung; in diesem operationalen Sinn ist sie ein geschlossenes System.

Wichtig für die Lebendigkeit eines System ist es weiterhin, dass es zu einem Steuerungswechsel zwischen Redundanz und Varietät in der Lage ist. Redundanz meint in diesem Kontext, dass Aktionen und Reaktionen gleichförmig und damit vorhersehbar sind z. B. in Form von Routinen und Regeln. Dies reduziert die

Komplexität, ermöglicht eine größere Übersichtlichkeit und hat gleichzeitig eine entlastende Funktion. Entlastung infolge von Redundanz (Gleichförmigkeit) geht jedoch immer auf Kosten der Varietät. Bei organisatorischen Umstrukturierungen wird immer ein neues Verhältnis zwischen Varietät und Redundanz angestrebt, damit erfolgt gleichzeitig immer auch eine Neubestimmung der System-Umwelt-Beziehung. Grundsätzlich gilt, dass immer beide Aspekte oder Steuerungsgrößen – geschlossen und offen – gegeben sind. Sie müssen immer wieder neu ausbalanciert werden, damit eine Organisation leben kann. Mit anderen Worten muss der Grad der Durchlässigkeit bzw. Geschlossenheit der Grenzen immer wieder neu bestimmt werden.

Das Modell der Durchlässigkeit bzw. Geschlossenheit von Grenzen kann analog zur Durchlässigkeit von Ich-Grenzen im psychoanalytischen Denken gesehen werden. Das Vermitteln zwischen innen und außen, zwischen dem inneren System und der Umwelt ist eine wichtige Ich-Funktion. Da das Ich grundsätzlich eine vermittelnde Funktion hat, werden Maßnahmen aktiviert, wenn z. B. zu viele Inputs von außen eindringen, eine adäquate Kompromissbildung nicht mehr möglich ist und die innere Balance gestört wird. Dann können innerhalb des Systems individuelle und kollektive Ängste entstehen, die wiederum Schutzmechanismen mobilisieren. Die Aktivierung von bestimmten Abwehrmechanismen hilft, die Ich-Grenzen zu verschließen. Diese Fähigkeit gehört zu einem gut funktionierenden Ich-System. Ist dies nicht der Fall, kann das Ich z. B. von Reizen überflutet werden, was zu einem inneren und äußeren Chaos führen kann. Es gibt auch das umgekehrte Prinzip, indem sich das Ich für Anregungen öffnet. In diesem Sinn übernimmt das Ich in Analogie zum System den „Steuerungswechsel zwischen Redundanz und Varietät“, es reguliert das Maß, welches das System – Mensch oder Organisation – verkräften kann.

7.7 Zusammenhang zwischen personalelem und sozialem System

Bisher habe ich das Individuum überwiegend als Teil von Systemen betrachtet. Es geht aber immer nur mit einem Teil seiner Persönlichkeit in der Organisation auf. In der Organisationsentwicklungsliteratur wird dieses Phänomen als „Partialinklusion“ (Sievers 1977, 19) beschrieben. Systemtheoretisch gedacht kann das Individuum auch als Umwelt der Organisation betrachtet werden. In Kapitel 7.3 habe ich bereits aufgezeigt, dass das Individuum, sei es der Klient oder der Professionelle, einen wesentlich Teil der gesamten Feldodynamik ausmacht, also nicht nur der Organisationsdynamik. Auf jeden Fall gibt es eine Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation, eine Interdependenz zwischen dem personalelem System (das Individuum) und dem sozialen System (die Organisation). Sievers weist darauf hin, dass dieses Interdependenzverhältnis personalel und sozialer Systeme in der bisherigen Theoriebildung vernachlässigt worden ist. Er führt aus: „Geht man davon aus, dass personale und soziale Systeme die Probleme ihrer Integration, ihres Bestandes und ihrer Veränderung durch unterschiedliche Sinnaktualisierungen, -selektionen und Generalisierungen lösen, so

7.7 Zusammenhang zwischen personalelem und sozialem System

muss die Frage nach dem Zusammenhang von Person und Organisation ... selbst als Problem definiert werden“ (Sievers 1977, 19f.).

Ich gehe davon aus, dass bei der Aufhellung – und ich spreche beim aktuellen Stand der Theorieentwicklung nicht von Problemlösung – der Interdependenz oder Interaktionsdynamik zwischen Person und Organisation psychoanalytisches Denken ebenfalls hilfreich sein kann. Denn überall wo es Beziehungen und Interaktionen gibt, gibt es auch innere Bilder vom Selbst, vom Anderen und von der Art der Beziehung zwischen dem Selbst und dem Anderen, dem Objekt. Objektbeziehungstheoretisch können die inneren Bilder des Einzelnen über die Organisation und sich selbst in der Beziehung zur Organisation auch Organisationsrepräsentanz genannt werden. Die inneren Bilder enthalten bewusste wie auch unbewusste Aspekte, sie bilden sich über Internalisierungsprozesse aus. Die Ableitung dürfte analog der Ausführungen in Kapitel 3.3 erfolgen und erübrigt sich von daher an dieser Stelle. Die Organisationsrepräsentanz bestimmen die Art und Weise, wie sich jeder Einzelne verhält. Der Begriff Organisationsrepräsentanz ist mir bisher in der Literatur noch nicht begegnet. Lawrence spricht von der „Institution in uns“, die psychische Realität hat und „die politische Beziehungen zwischen denen, die man als mächtig wahrnimmt, und denen, die sich dieser Macht unterordnen müssen“ (1988, 46) bestimmt. Diese „Institution in uns“ beschreibt aus meiner Sicht dasselbe Phänomen.

Innere Bilder im Individuum können konflikthaft nebeneinander stehen, z. B. wenn sich in der Organisationsrepräsentanz die geforderte Unterordnung an das Management als einer fremden Macht und gleichzeitig in der Selbstrepräsentanz der Anspruch auf eigenverantwortliches Handeln abbildet. Solche Konfliktarten können zu irrational anmutenden Handlungen in Organisationen führen und die Effektivität und Arbeitsqualität verringern. Es kann auch konflikthafte Bilder innerhalb der Organisationsrepräsentanz geben, z. B. können von der Leitung sich widersprechende Normen ausgegeben werden, so gleichzeitig vorbildhaft effektiv und vorbildhaft sozial sein zu müssen. Werden solche konflikthaften oder sogar unvereinbaren Erwartungen internalisiert, können sie im Individuum heftige innerpsychische Konflikte auslösen.

In einem bestimmten Ausmaß gibt es immer auch Überschneidungen oder ein gemeinsames kollektives Bild von der Organisation, und zwar auf der bewussten wie auf der unbewussten Ebene; dieses ist die Basis für gemeinsames Handeln. Die Einbeziehung der inneren, auch konflikthaften Bilder über die Organisation im personalelem System hilft immer auch, reale Handlungen zu verstehen. Umgekehrt müssen im Organisationssystem immer auch die Bilder aus dem personalelem System mitegedacht werden, die aus den Bereichen der Persönlichkeit entspringen, die nicht mit der Organisation identisch sind, so z. B. Sicherheit, Anerkennung, Selbstwert, Unabhängigkeit, Machtstreben etc.

Mit Hilfe des Konzeptes von Organisationsrepräsentanz können auch ständige Wiederholungen oder nur schwer veränderbare Regeln verstehbar gemacht werden. Z. B. hat in Psychotherapeutischen Kliniken speziell beim Pflegepersonal oft immer noch die rein medizinische Versorgung von Patienten die Priorität, weil das immer so war und somit zum Teil der Organisationsrepräsentanz geworden ist. Eine Betrachtung des Zusammenhanges zwischen personalelem und sozialem System unter psychoanalytischen Gesichtspunkten kann sicher helfen, die Qualität und Effektivität der Arbeit zu steigern.

7.8 Typische Konfliktfelder in Organisationen

Wie bereits ausgeführt, sind soziale Systeme offene Systeme mit einer sehr komplexen Dynamik, die immer auf die Schaffung einer Balance abzielt. Wird die Balance gestört, entsteht eine Konfliktspannung mit den dazugehörigen Ängsten. Störungen entstehen immer dort, wo Interaktionen stattfinden. In Organisation gibt es viele störanfällige Interaktionen, Konflikte und Ängste, die alle einen großen Einfluss auf die gesamte Organisationsdynamik haben.

So können Veränderungen aus der Umwelt in bedrohlicher Weise auf die Organisation einwirken, z. B. durch sozialpolitische Veränderungen wie Kostenersparungen. Es können Konflikte auftauchen zwischen der Leitung und den Angestellten, z. B. um konzeptionelle Fragen oder Überstundenregelungen. Es können Konflikte und Konkurrenzen zwischen verschiedenen Teams oder Abteilungen einer Organisation entstehen, z. B. um bestimmte Ressourcen. Konflikte und Ängste können auch aus der Arbeit selbst entstehen, so z. B. wenn sie emotional zu anstrengend oder sinnentfremdet ist. Die Klientenbeobachtung hat ebenfalls einen großen Einfluss auf die Teamdynamik. So wird bei Borderline- oder bei psychotischen Klienten die pathologische Innenwelt von Beziehungen auf das Team übertragen (Kernberg 1988, 269), was oft zu schwerwiegenden Spaltungen im Team führt. Es kann auch eine Pathologie auf Seiten der Leitung entscheidend mitverantwortlich für Probleme im Team sein.

All die erwähnten Bereiche zwischen dem System und der Umwelt, zwischen den Subsystemen und innerhalb der Subsysteme sind mögliche Quellen für Konflikte mit den dazugehörigen Emotionen. Alle Bereiche bestimmen sich gegenseitig und damit auch die gesamte Organisationsdynamik. Infolge von Konfliktspannungen und Bedrohungen können sich in den unterschiedlichen Bereichen Abwehrmaßnahmen gegen unerträgliche Gefühle entwickeln. Einige der institutionellen Abwehrmaßnahmen sind gut und konstruktiv, weil sie die Mitarbeiter befähigen, mit unangenehmen Gefühlen, Krisen und Stress umzugehen. Andere sind für die Organisation schädigend, wenn z. B. der Kontakt zur Realität verloren geht oder die primären Aufgaben nicht mehr hinreichend erfüllt werden. Hierauf komme ich im Weiteren noch zurück.

7.9 Anpassungs- und Abwehrleistungen im Grenzbereich der Systeme und Subsysteme

In der Bewältigung der unterschiedlichen Konflikte an den Grenzen zwischen dem personalen und dem sozialen System, zwischen dem System und der Umwelt wie auch zwischen den Subsystemen greifen Konzepte der Ich-Psychologie. Die Bedeutung der Ich-Psychologie für die Beschreibung der Durchlässigkeit von Grenzen zwischen Systemen habe ich bereits bei der Betrachtung der Organisation als offenes und geschlossenes System erwähnt (vgl. Kap. 7.6). Das Konzept der Ich-Funktionen eignet sich sehr gut, um Umwandlungs- und Veränderungsprozesse zu beschreiben. Das Ich hat generell Vermittlungsfunktionen, es ver-

mittelt zwischen innen und außen, d. h. zwischen dem System und der Umwelt wie auch zwischen den Subsystemen des Innen (intrapsychisch auch Instanzen genannt) und innerhalb der Subsysteme. Das Ich vermittelt, schafft Kompromisse und sorgt so für die innere Balance des Systems. Kommt dieses aus dem Gleichgewicht, z. B. durch große Veränderungen aus der Außenwelt, werden weitere Ich-Funktionen aktiv, um das Gleichgewicht wiederherzustellen. Das Ich ist permanent mit Anpassungsleistungen an die Veränderungen beschäftigt; diese geschehen unbewusst. Mit unbewussten Anpassungsleistungen auf soziale, gesellschaftliche, kulturelle Einwirkungen aus der Umwelt hat sich besonders Parin (1992), ein Ethnopsychanalytiker, beschäftigt. Anpassungsfunktionen dienen der Auseinandersetzung mit der sozialen äußeren Realität und helfen, die Konfliktspannung zu reduzieren. Sie stellen eine Untergruppe der Gruppe der Ich-Funktionen dar, die eine vermittelnde Funktion haben. Die Anpassungsleistung gelingt über den Weg der Identifikation, Parin nennt es Rollenidentifikation, z. B. mit den Aufgaben, Wertvorstellungen, Arbeitsprinzipien, informellen Regelsystemen etc. der Organisation oder den Subsystemen innerhalb der Organisation. Gelingt die Anpassung, wird Entlastung und ein Stück Identität hergestellt zum Preis der Aufgabe eines Stücks von Individualität. Mit der Identifikation übernimmt das Individuum oder das Subsystem auch die Widersprüche aus der umgebenden Umwelt, so z. B. die Identifikation mit den Vorstellungen, effektiv und kostensparend und gleichzeitig sozial an hohen ethischen Normen orientiert zu sein. Dieses nennt Parin auch den „Widerspruch im Subjekt“ (1992).

Gelingt diese Anpassung nicht, z. B. weil die Konfliktspannung zu groß und die Dynamik zu heftig wird, entsteht Angst. (Das Ich ist Träger der Angst.) In Subsystemen oder ganzen Organisationen können auch kollektive Ängste entstehen. Jeder Organismus reagiert mit Schutz- oder Abwehrmaßnahmen, wenn er irgendwie bedroht ist. Bei einer Bedrohung entsteht im individuellen wie im kollektiven Ich das Gefühl von Angst. Zum Schutz werden unterschiedliche Abwehrmaßnahmen mobilisiert, die ebenfalls unbewusst wirken. Auch soziale Systeme produzieren Formen der Abwehr. Anders formuliert haben soziale Systeme auch eine Angstabwehrfunktion (Menzies 1974).

7.10 Formen der Abwehr in Organisationen

In Kapitel 3.2.2 und 3.2.3 wurden die wichtigsten Funktionen des Ich beschrieben. Der Begriff der Abwehr gehört zu den psychoanalytischen Konzepten des Ich und des Konfliktes. Abwehrmechanismen gehören zu den Ich-Funktionen und sind vom ursprünglichen Konzept her innerpsychische Phänomene. Sie dienen also primär der innerpsychischen, aber auch der interpersonalen Regulierung. Beispielsweise entlastet die Projektion von eigenen Aggressionen sowohl die innerpsychische Balance als auch die Interaktion, weil die Aggression aus der Beziehung raus ist (zumindest solange wie das Gegenüber die Projektion nicht annimmt). Nun gibt es Abwehrleistungen oder Schutzmechanismen auch in Institutionen. Nimmt die Abwehr der vorherrschenden Ängste kollektive Formen an, indem sie ganze Systeme oder Subsysteme beherrschen, wird generell von kollektiven psychosozialen Abwehrformen gesprochen. Menzies (1994) unter-

scheidet in Institutionen zwei Abwehrformen, die interpersonale und die institutionalisierte Abwehr. Beide Formen subsumiert er unter psychosozialer Abwehr, weil sie im Unterschied zu der intrapsychischen Abwehr durch interpersonale Arrangements zustande kommen. Bei der institutionalisierten Abwehr ist die Abwehrfunktion ein wichtiger Bestandteil der Struktur des betreffenden sozialen Systems; sie zeigt sich in festgelegten Rollensystemen oder in traditionierten Symbolsystemen (vgl. Menzies 1994, 89). Ich denke, man könnte auch von einer strukturellen Abwehr sprechen.

Die Abwehr in Organisationen richtet sich generell gegen kollektive Ängste, die aus unterschiedlichen Quellen stammen können wie aus äußeren Belastungen oder inner-systemischen Konflikten, z. B. der Arbeitsituation.

In sozialen Systemen häufig auftauchende Ängste sind so vor

- Veränderung,
- Neuem, Fremden,
- Stagnation,
- Konfrontation mit Krankheit und Tod,
- Verlust der existentiellen Grundlage,
- Verlust der beruflichen Identität,
- Verlust von Sicherheit,
- Peinlichkeit sowie Beschämung (z. B. darüber, etwas nicht gut gemeistert zu haben).

Ich möchte einige Beispiele für Abwehrformen in Institutionen geben und unterscheide zwischen kollektiver psychosozialer Abwehr und institutionalisierter = struktureller Abwehr. Mit institutionalisierter = struktureller Abwehr meine ich Abwehrformen, die zu festen Regeln, festgelegten Rollensystemen bis hin zu Gesetzen führen. Alle anderen Abwehrformen, die kollektiv entstehen, aber sich noch nicht zu starren, festgelegten Regelsystemen verhärten haben, sondern der Dynamik unterliegen, nenne ich kollektive psychosoziale Abwehr.

7.10.1 Kollektive psychosoziale Abwehr

Ich werde einige Abwehrmechanismen anführen, die sich in Organisationen zu einer kollektiven psychosozialen Abwehr entwickeln können, z. B. der Mechanismus der Spaltung. Es gibt Spaltungen z. B. in einem Team, das Team zerfällt, fragmentiert oder zerfällt in Untergruppen. Das Team wird in gute und böse Mitarbeiter gespalten. Spaltungen können auftauchen, wenn z. B. eine Bedrohung von außen eintritt, z. B. ein Gerücht umhergeht, dass infolge Einsparungen Kündigungen anstehen. Spaltungen können auch von einer spezifischen Klientendynamik ausgehen. Dieses ist häufig bei der Arbeit mit Borderline-Klienten zu beobachten. Die Spaltung ist ein Ausdruck der fehlenden Integration von unterschiedlichen Aspekten, meistens gut und böse. Spaltung kann auch zu einer strukturellen Abwehr werden, wenn z. B. Regelungen geschaffen werden, nach denen zwei Abteilungen nichts mehr miteinander zu tun haben.

Beim Mechanismus der Projektion werden die ungeliebten Aspekte einer Gruppe auf eine andere Gruppe, ein anderes Team oder die Leitung übertragen. Damit ist der Feind klar draußen und kann dort bekämpft werden. Dazu ein

Beispiel aus einer stationären Erziehungshilfe. Eine Erzieherin wurde zu einer „bösen“ Person, die alle Fehler und negativen Aspekte auf sich zog. Sie wurde zur Repräsentantin des Bösen und Unfähigen. Das restliche Team wurde zum „Guten“ und projizierte alles „Böse“ in die Erzieherin, die es dann auch zu bestrafen galt. Schließlich wurde sie nach der Probezeit nicht übernommen. Das Team und die Erziehungsleitung waren in der kollektiven psychosozialen Abwehr miteinander verbunden. Hier wäre genau zu schauen, was die Erzieherin, von der sich die Erziehungsleitung getrennt hat, repräsentiert. Dieses wäre bewusst zu machen und zu integrieren, da sonst das Team wahrscheinlich neue „Böse“ produzieren und als ungeliebte Aspekte unbewusst ausstoßen würde.

Von der Projektiven Identifikation als kollektive psychosoziale Abwehr könnte gesprochen werden, wenn sich z. B. ein ganzes Team mit den von anderen Abteilungen projizierten Aspekten identifiziert, z. B. zur Eliteabteilung wird und ein sozial und kollegial nicht akzeptiertes „Eliteverhalten“ ausbildet.

Die Verleugnung ist eine sehr häufig zu beobachtende kollektive psychosoziale Abwehrform, z. B. werden Fehlentscheidungen oder Veränderungen der Marktlage geleugnet, um nicht wahrnehmen zu müssen, dass man nicht mehr an der Spitze des Marktes steht. Dieses müsste notwendigerweise zu Veränderungen führen, die grundsätzlich als extrem unangenehm empfunden und von daher lieber geleugnet wird.

Dieses sind nur einige Beispiele für kollektive psychosoziale Abwehr, grundsätzlich kann jedes Verhalten zur Abwehrformation ausgebildet werden.

7.10.2 Institutionalisierte strukturelle Abwehr

Auch für diese Abwehrform in Organisationen möchte ich einige Beispiele geben:

Menzies (1974) schildert in einer schon als klassisch zu bezeichnenden Untersuchung vom Pflegedienst in einem Londoner Allgemeinkrankenhaus typische Abwehrtechniken und -strukturen, die psychosozialen, angstauslösenden Verstärkungstendenzen, insbesondere mit Patienten, entgegenwirken und zum wichtigen Bestandteil der Struktur des Krankenhauses werden. Z. B. wurde eine allzu intensive, belastende und damit angstauslösende Beziehung zum Patienten systematisch vermieden, indem der Kontakt von Pflegekräften zu den Patienten auf bestimmte eingegrenzte Tätigkeiten reduziert wurde. Die Tätigkeiten wurden minutiös in einem eigens dafür vorgesehenen Aufgabenkatalog festgehalten. Jede angehende Krankenschwester musste lernen, sich konsequent an den Arbeitsaufgabenkatalog zu halten. Jede noch so banale Aufgabe wurde zu einer Angelegenheit, bei der es um Leben und Tod geht, die man demzufolge sehr ernst nehmen und erfüllen musste. Die Abwehrstrategie gegen diese Angst bezeichnet Menzies als „rituelle Pflichterfüllung“. Verständlicherweise verhalf diese Strategie der Angstvermeidung, indem eine Reihe von Verwicklungen vermieden wurden. Sie führte jedoch nicht gleichzeitig zu einer besseren Patientenversorgung und zu einem höheren Grad an Arbeitszufriedenheit. Das Gegenteil war der Fall. Dieses ist auch gut nachvollziehbar, da durch eine solche rigide Handhabung der Aufgabenerfüllung jeder Ansatz zu Eigeninitiative und Selbstverantwortung untergraben wurde. Ebenfalls diente der Kontakt- und Angstvermeidung die Vorschrift, dass jede Pflegekraft patientenorientierte Tätigkeiten für eine große

Anzahl von Patienten wahrnehmen musste. Ein weiteres strukturelles Abwehrmuster gegen intensive, angstausslösende Beziehungen war die kontinuierliche Versetzung von Krankenschwestern und -pflegern in einem ausgeklügelten Versetzungssystem. Mit solchen institutionellen Maßnahmen wie der starren Aufgabenteilung, Erhöhung der individuell zu betreuenden Patientenzahl und der häufigen Versetzung infolge von Rotation wurden intensivere Kontakte mit einem einzelnen Patienten verhindert und damit eine Aktualisierung unangenehmer und bedrohlicher Affekte – vordergründig – vermindert.

Solche strukturellen Abwehrmaßnahmen sind in der Regel als Schutz nur begrenzt wirksam. Die Studie von Menzies zeigt, dass auf diese Weise bestenfalls kurzfristige Entlastung erreicht wird und keine längerfristig wirksame Konflikt- und Angstreduktion erfolgt. Durch strukturelle Maßnahmen allein konnte den inneren Konflikten des Pflegepersonals, so z. B. zwischen Kontakt- und Distanzierungswünschen, nicht sinnvoll begegnet werden. Das Abwehrsystem in Form von streng geregelten und ritualisierten Tätigkeitsabläufen half auch nicht, die Ängste des Pflegepersonals abzubauen. Sie verhinderten im Gegenteil sogar die Anpassungsleistung an unterschiedliche Patienten und Arbeitsbelastungen, was zu permanenten Ängsten vor Krisensituationen führte. Das Versetzungssystem als Abwehrsystem verursachte sogar zusätzliche Ängste durch versetzungsbedingte Belastungen, sich in neuartigen Situationen und Kooperationen zurechtzufinden.

Ein anderes Beispiel aus dem Heimbereich zeigt eine andere institutionalisierte Abwehrform, mit der ebenfalls schwierige emotional belastende Beziehungssituationen vermieden werden. Vergewöhnlicht man sich die Situation in einem Heim, kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Kinder und Jugendlichen in ihren sozialen Beziehungen tief verunsichert und gekränkt, oft halt- und orientierungslos sind. Die Mitarbeiter werden in komplizierte Beziehungsmuster verwickelt, wodurch eigene Ängste mit den dazugehörenden Bewältigungsmustern mobilisiert werden. Ein Muster, unangenehme Gefühle wie Ängste, Scham- und Schuldgefühle oder aggressive Impulse zu vermeiden, besteht ähnlich wie in dem Krankenhausbeispiel in einer Reduktion der emotional aufreibenden und belastenden Kontakte. Dieses kann z. B. mit einer individuellen Dienstzeitplanung und flexiblen Arbeitszeitgestaltung angestrebt werden. Damit können gleichzeitig die Wünsche der Mitarbeiter bezogen auf die Freizeitvermehrung befriedigt werden. Lindemann (1993) beschreibt in seiner Analyse von Arbeitsstrukturen unter Schichtdienstbedingungen im Heimbereich, dass die Dienstplanerstellung durch die pädagogischen Mitarbeiter den Mitarbeitern Selbstverantwortung gibt und deren Leben erleichtert. Der Nachteil ist jedoch der, dass dieses Prinzip nicht unbedingt an pädagogische Prinzipien anknüpft. Dadurch dass die Kontinuität und Verlässlichkeit in der aktuellen pädagogischen Beziehung verloren geht, wodurch sich das Trauma vieler Kinder und Jugendlichen wiederholt, wird die „pädagogische Matrix“ zerstört. Lindemann analysiert Dienstpläne unter zwei Gesichtspunkten, erstens den organisatorischen Bedingungen, die Heime erbringen, um pädagogisch zuverlässige Kontakte zwischen Erziehern und Kind zu ermöglichen, und zweitens den Kooperationsmöglichkeiten unter den Pädagogen in der Form von Einzel-, Team- und Konzeptgesprächen und Supervisionen. Die Analyse zeigt eine Diskontinuität auf der Ebene der pädagogischen Betreuung wie auf der Ebene der Kooperation bei gleichzeitiger Optimierung der Freizeit: Eine Erklärung dieses Phänomens mit Bequemlichkeit oder mangelndem Interesse der Mitarbeiter würde sicher zu kurz greifen. Ganz sicher werden durch eine solche

organisatorische Regelung der Dienstplangestaltung viele Konflikte reduziert: Konflikte der Mitarbeiter mit der Leitung, Konflikte der Mitarbeiter untereinander wie auch die Konflikte zwischen den Mitarbeitern und den Jugendlichen. Mit der Reduzierung von Kontakt und damit potentiellen Konfliktmöglichkeiten geht zwangsläufig auch eine Verringerung der Aktualisierung von unangenehmen Gefühlen und den damit verknüpften Ängsten einher. Es muss jedoch auch bei diesem Beispiel angenommen werden, dass sich die Ängste vor immer neuen Krisensituationen mit den Jugendlichen und dem oft damit verknüpften Gefühl von Ohnmacht langfristig verstärken. Des Weiteren werden mit einer solchen Regelung auch die pädagogischen Möglichkeiten in der Betreuung, welches ja die primäre Aufgabe der Einrichtung ist, reduziert (vgl. Leffers und Stemmer-Lück 1997).

7.10.3 Grundannahmen nach Bion als kollektive Abwehrformen in Organisationen

Auch die Grundannahmen in Gruppen oder Teams, die Bion herauskristallisiert hat, sind im Grunde Abwehrformen. Beinahe alle Schriften, die sich mit der Dynamik in Organisationen beschäftigen, beziehen sich letztlich auf Bion (vgl. Mertens und Lang 1991). Die Grundannahmen von Bion habe ich in Kapitel 6.4.2 bereits beschrieben, hier wende ich sie auf Organisationen an. Die Tabelle Grundannahmen und Manifestationen in Institutionen gibt eine Übersicht über die Grundannahmen Bions einschließlich möglicher abgewehrter Emotionen und Abwehrdynamiken und dem möglichen manifesten Verhalten in Organisationen.

In einer Organisation in der Kampf/Flucht-Atmosphäre herrscht, besteht die unbewusste Fantasie, dass es einen Feind gibt, gegen den man sich schützen muss, durch Kampf oder durch Flucht. Eine mögliche Manifestation des Kampfverhaltens könnte sein, alle Aktivitäten auf ein Konkurrenzunternehmen zu richten und die Kundenwünsche und die eigentlichen Aufgaben der Organisation völlig aus den Augen zu verlieren. Eine mögliche Manifestation des Fluchtverhaltens könnte sein, sich ins innere System zurückzuziehen und sich nur noch mit Regelungs- und Kontroll- oder Qualitätssicherungssystemen zu beschäftigen und so die eigentliche Arbeit ebenfalls zu vermeiden.

Organisationen, in denen eine Abhängigkeitsatmosphäre herrscht, erleben alle Handlungen ihres Leiters als richtig und gut und verleugnen alle Sichtweisen, die dies in Frage stellen könnten. Es gibt die unbewusste Fantasie, mit dem allmächtig fantasierten Leiter zu verschmelzen und so an seiner Macht teilzuhaben. Die Mitarbeiter entwickeln ein Hochgefühl mit der Überzeugung, der Leiter werde alle Sorgen von ihnen fern halten. In der Regel erkennen nach einiger Zeit einige Mitarbeiter doch, dass der Leiter ihre Erwartungen nicht erfüllen kann. Dann findet oft eine sehr radikale Einstellungsänderung statt. Die Idealisierung kippt in Abwertung und der zuvor idealisierte Leiter wird dann zu einem völlig unfähigen und egoistischen, nur die eigenen Vorteile sehenden Menschen.

Organisationen mit einer utopischen Arbeitsatmosphäre konzentrieren sich auch auf fantastische und großartige Zukunftsprojekte. Drängende aktuelle Pro-

bleme oder wichtige Erfahrungen aus der Vergangenheit werden ignoriert. Es gibt die unbewusste Fantasie oder messianische Hoffnung, dass ein Führer, eine Idee

Tab. 7.1: Grundannahmen und Manifestationen in Institutionen – eine Übersicht (in Anlehnung an Mertens und Lang 1991, 124)

| Kategorie | Grundannahme | Emotionen | Dynamik Abwehr | Manifestes Verhalten |
|---------------------|--|---|---|---|
| Kampf/Flucht | Es gibt einen inneren oder äußeren Feind, gegen den man sich verteidigen, vor dem man fliehen oder den man angreifen muss. | Wut, Hass, Angst, Misstrauen | Projektion von feindseligen Impulsen auf Andere. Apaltung der Lebens- und Arbeitswelt in gut und böse | Kampf: Attacken, Aggressionen, Verlächen, Verspotten, ironisieren, negative Gefühle, Revialisieren. Flucht: Problemen ausweichen, Rückzug, Witzeln, thematisches Ausweichen, Überintellektualisieren, komplizierte Regel- und Kontrollsysteme einführen |
| Abhängigkeit | Wunsch, von einem mächtigen Leiter unterstützt und beschützt zu werden | Depression, Neid, Schuldgefühle, ehrfurchtsvolle Verehrung | Idealisierung oder auch Abwertung des Leiters oder seines Kodex | Abhängigkeit: Warten auf Unterstützung oder Maßgaben des Leiters, ständiges Bemühen um Strukturierung und Definition der Arbeiten des Vorgehens. Gegenabhängigkeit: Rebellion, Aufsässigkeit, Verneinung von Strukturierungs-bemühungen |
| Utopie/ Paarbildung | Es gibt einen Menschen oder eine Idee, der bzw. die die Gruppe von ihrem Hass, ihren destruktiven Impulsen und ihrer Verzweiflung befreien wird; man muss ihn bzw. sie nur finden. | Utopische Hoffnung, Glaube, enthusiastische Begeisterung, Verzweiflung, Desillusionierung | Fantastien und Erwartungen, die um unrealistische und utopische Ideale kreisen | Freundlichkeit, Intimität, Unterstützung, Übereinstimmungen |

oder ein Projekt die Mitglieder von all ihren Problem und Ängsten befreien wird. Solche Teams finden sich häufig in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder Modellprojekten, wo Innovation dann zum Selbstzweck wird. Eine solche Atmosphäre kann auch durch ein übertriebenes Bemühen um eine ideale Struktur entstehen, wo alles optimallisiert werden soll und nichts wirklich passiert.

Alle drei Grundannahmen stellen Formen der Abwehr dar, die den eigentlichen Arbeitsaufgaben entgegenwirken und sie so erheblich beeinträchtigen. Es gilt die

Dynamik, die hinter den Manifestationen liegt, zu erkennen, um konstruktive Veränderungen herbeizuführen.

7.11 Konsequenzen für die Soziale Arbeit

Zu den Beziehungsräumen in der Sozialen Arbeit gehört auch die Organisation. Von daher ist es konsequent, psychoanalytische Theorien auch auf Organisationen anzuwenden. Soziale Arbeit findet immer im Rahmen einer Organisation statt (vgl. Abb. 2.2), wodurch der Gegenstand der Sozialen Arbeit auch mitbestimmt wird (vgl. Kap. 1.3.3). Die Qualität der Sozialen Arbeit ist immer auch von institutionellen Bedingungen abhängig, von den offiziellen Aufgaben der Organisation, ihren Ressourcen, aber auch der unbewussten Organisationsdynamik einschließlich der Abwehrformationen. Die Annahme der Existenz einer unbewussten Dynamik in Organisationen ist die basale psychoanalytisch orientierte Annäherung an Organisationen. Eine wichtige Aufgabe des Professionellen besteht darin, die Manifestationen des Unbewussten in Organisationen zu erkennen.

Der Sozialarbeiter ist Teil der Organisation und zwar Teil des offiziellen Systems wie auch des unbewussten „Schattensystems“ und wirkt so verändernd auf das Gesamtsystem. Er sollte im Blick haben, dass es immer unbewusste Koalitionen gibt, die eine enorme Wirkkraft haben. Z. B. kann es unbewusste Verbindungen in einer gemeinsamen Abwehr geben wie in der kollektiven psychosozialen Abwehr. Er sollte auch wissen, dass Regelungen, Vereinbarungen, wenn sie starr werden, immer auch eine Abwehrformation sein können wie die institutionalisierte Form der Abwehr. Wenn Systeme erstarren oder sich auflösen, kann dies immer auch im Zusammenhang mit tief liegenden, meistens existentiellen Ängsten stehen. Wenn sich einzelne Abteilungen oder Teams abschnitten oder isolieren, also nicht hinreichend offen bzw. durchlässig sind, ist dies ein Zeichen dafür, dass im System etwas nicht stimmt. Es geht immer um eine Ausbalancierung der Durchlässigkeit der Systemgrenzen. Der Sozialarbeiter in der Organisation trägt ebenfalls zum Grad der Durchlässigkeit bzw. Geschlossenheit des Gesamtsystems und der Teilsysteme bei.

Der Sozialarbeiter hat ein inneres Bild von der Organisation mit all ihren Widersprüchen in sich und setzt sich dazu in Beziehung. Die Beziehung zwischen dem Sozialarbeiter und der Organisation, dem personalen und sozialen System, ist ein weiterer Beziehungsraum in der Sozialen Arbeit. Es ist wichtig, sich das innere Bild der Organisation, in der man arbeitet, mit allen Widersprüchlichkeiten und Konflikten bewusst zu machen und zu vergegenwärtigen, um sich in einer differenzierten Weise mit der Einrichtung zu identifizieren, um nicht von ihr „verschlungen“ zu werden, was dann in einem „Burn out Syndrom“ enden kann. Eine Identifikation bei gleichzeitiger Distanz ist für eine effektive Arbeit immer förderlich. Anders formuliert geht es um eine adäquate Anpassungsleistung.

Systemtheorien sind wegen ihrer Universalität wichtige Referenztheorien für die Soziale Arbeit wie für Organisationen. Systemtheorien berücksichtigen jedoch nicht die bewussten und unbewussten Intentionen von Handlungen. Hier können psychoanalytische Konzepte eine wichtige Ergänzung darstellen, um die Wirk-

lichkeit in ganz unterschiedlichen Räumen oder Systemen noch besser und umfassender zu beschreiben, zu verstehen und daraus Handlungsperspektiven abzuleiten. Von daher ist die Verknüpfung der Psychoanalyse mit der Systemtheorie ideal bei der Analyse und Einleitung von Veränderungsprozessen. Psychoanalyse und Systemtheorie harmonisieren auch deswegen so gut miteinander, weil beide dynamischen Prinzipien folgen.

Die Anwendung von psychoanalytischen Theorien oder Prinzipien auf die Organisation ist wichtig, weil die Organisationsdynamik bewusst und unbewusst die Soziale Arbeit und damit die Qualität der Sozialen Arbeit entscheidend beeinflusst. Von daher ist es in der Sozialen Arbeit auch sinnvoll und hilfreich, die Organisation ebenfalls unter psychoanalytischen Perspektiven zu betrachten und entsprechend zu handeln.

8 Konsequenzen für die Ausbildung und Fortbildung

Zu den Beziehungsräumen in der Sozialen Arbeit gehören die Dyade, wie die zwischen Sozialarbeiter und Klient, die Familie, die Gruppe, das Team, die Organisation wie auch der innerpsychische Raum des Individuums. Diese Beziehungsräume bedürfen einer differenzierten Betrachtung, um in der komplexen Lebenssituation, dem Gegenstand der Sozialen Arbeit, angemessen handeln zu können. Beim Verstehen und Handeln in der Sozialen Arbeit stellen psychoanalytische Theorien wichtige Ergänzungen zu Theorien der Sozialen Arbeit dar. Natürlich sind je nach Aufgaben- und Fragestellung immer nur bestimmte psychoanalytische Perspektiven brauchbar und anwendbar. Grundsätzlich greifen partiell auch primären Prävention.

Ich habe einen Rahmen für die Einordnung der gegenwärtigen psychoanalytischen Theorien geschaffen, die Theorien vorgestellt und an Beispielen verdeutlicht. Die Weite des Rahmens – vom Individuum bis zur Organisation – zeigt, in welchem Umfang psychoanalytisches Wissen in der Sozialen Arbeit angewendet werden kann. Der Professionelle selbst muss entscheiden, welche psychoanalytische Sichtweise für die jeweilige praktische und wissenschaftliche Arbeit brauchbar und sinnvoll ist. Dieses entspricht dem Bezug auf eine eklektische Theoriebildung in der Sozialen Arbeit. Der Sozialarbeiter in der Praxis muss die Integration der unterschiedlichen theoretischen Ansätze leisten. Die Entscheidung, auf welchen psychoanalytischen Ansatz und auf welche Perspektive er sich in der konkreten Situation bezieht, ist abhängig von der Problemsituation, der Aufgabenstellung und den Ressourcen der Organisation wie auch seinen persönlichen Ressourcen und seiner Kompetenz.

Psychoanalytisches Wissen sollte zum Basiswissen und zum Praxiswissen in der Sozialen Arbeit gehören. Daraus lassen sich Forderungen für das Studium der Sozialen Arbeit wie auch für Fort- und Weiterbildungen ableiten. Im Grundstudium sollte es um eine basale Wissensvermittlung der grundlegenden psychoanalytischen Theorien gehen und zwar in den Aspekten, die für die theoretische und praktische Arbeit brauchbar und sinnvoll sind. Dabei geht es – wie ausgeführt – u.a. um eine Vorstellung von inneren Konflikten und Konfliktverarbeitungen, um eine Kenntnis von Ich-Funktionen und Möglichkeiten, sie zu stärken. Es geht um die Bedeutung von unbewussten Interaktionsprozessen, um das Verstehen von Szenen und oft irrational anmutenden Verhaltensweisen der Beteiligten, um das Verstehen von Übertragungs-/Gegenübertragungsprozessen. Weiterhin geht es um Wissen zur Förderung von Bindungsqualität und zur Stabilisierung eines verletzten Selbst.