

Rudolf Wimmer, Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer, Ross A. Lazar, Ronny Jahn, Andreas Nolten

# Betreff: Organisationsberatung

## E-Mail-Diskurs zur Frage psychoanalytischer/systemtheoretischer Beratung von Organisationen

**Ronny Jahn, Andreas Nolten:** Wir haben den Eindruck, dass der Begriff Organisationsberatung für Berater so attraktiv wie unscharf ist. Als psychoanalytisch bzw. systemtheoretisch orientierte Berater blicken Sie von jeweils unterschiedlichen theoretischen Hintergründen auf Organisationen, was ist Ihr Verständnis von Organisationsberatung?

**Rudolf Wimmer:** Der Begriff (systemische) Organisationsberatung hat sich seit der zweiten Hälfte der 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts fest eingebürgert, nicht zuletzt durch eine Reihe von Publikationen aus meiner Feder, von Roswita Königswieser, Axel Exner, Stefan Titscher, u. a. Wir wollten damit sowohl gegenüber der klassischen Expertenberatung, die mit dem Begriff Unternehmensberatung operierte, wie auch gegenüber der OE-Tradition, in der zwischen Beratung und Führung in der Entwicklung von Organisationen nicht unterschieden wird, einen klaren Unterschied setzen. Beide damals bereits gut etablierten professionellen Herangehensweisen in der Arbeit mit Unternehmen/Organisationen wurzelten in einem Organisationsverständnis, das wir für eine wirkungsvolle Beratung hochkomplexer, korporativer Akteure für nicht geeignet hielten. Unsere Intention war es damals, einen Beratungsansatz zu profilieren, der sein Verständnis von Organisationen in einem allgemeineren, gesellschaftlichen Sinn (nicht nur bezogen auf Unternehmen) aus dem wachsenden Theoriefundus der neueren Systemtheorie (vor allem Luhmann'scher Prägung unter Einbeziehung der Arbeiten von Maturana/Varela bzw. von Heinz von Förster) schöpft.

Versteht man Organisationen in diesem Sinne als sich selbst organisierende, eigendynamische,

d. h. ihrer eigenen Melodie folgende soziale Systeme, die sich aus ihren je spezifischen Umwelten ausdifferenzieren und im Austausch mit diesen Umwelten die Bedingungen für ihre eigene Fortsetzung immer wieder neu sicherstellen, dann bedarf es einer Konzeption von Beratung, die dem Komplexitätsgrad ihres Gegenübers angemessen ist. Den Begriff Organisationsberatung in Verbindung mit der Konnotation „systemisch“ wollten wir damals für jenen Ansatz reservieren, der sich in den zurückliegenden drei Jahrzehnten unter Nutzung speziell des Theoriegebäudes der neueren Systemtheorie (Kybernetik zweiter Ordnung) in der beraterischen Begleitung von Organisationen in der Wirtschaft, in der Verwaltung, im Gesundheits- und Bildungswesen etc. genauer ausgeformt hat. In diesen Ansatz sind wichtige Elemente der OE-Tradition wie auch der systemischen Familientherapie eingeflossen. Er zielt darauf ab, mit einer klug designten Architektur der kommunikativen Begleitung des Kundensystems dieses in seiner Antwortfähigkeit nach innen wie in Richtung der sich ständig ändernden Anforderungen aus den relevanten Umwelten nachhaltig zu stärken. In den zurückliegenden Jahrzehnten hat sich allerdings keine feste „Schule“ der Organisationsberatung mit einem genau benennbaren Repertoire an Interventionen basierend auf (dogmatisierbaren) Glaubenssätzen herauskristallisiert. Das würde auch der grundsätzlichen Kontingenzorientierung des systemischen Denkens und dem damit einhergehenden Pragmatismus im alltäglichen Arbeiten fundamental widersprechen.

Inzwischen lässt sich beobachten, dass der Begriff „systemisch“ eine unglaubliche Karriere hingelegt und ein Ausmaß an inflationärer Verwen-

dung gefunden hat, sodass seine ursprüngliche Trennschärfe wohl verloren gegangen ist. Auch der Begriff der Organisations- in Abgrenzung zur nach wie vor dominanten Zunft der expertenorientierten Unternehmensberatung kann heute als etabliert angesehen werden, auch wenn er in zunehmender Konkurrenz mit OE, Changemanagement, Organisationsdynamik und ähnlichen Begriffen steht. Diese große begriffliche Vielfalt verdankt sich dem enormen Wachstum der Beraterbranche und dem damit einhergehenden Druck, sich auf diesem doch sehr kompetitiven Markt zu positionieren und als unterscheidbare Marke zu profilieren. Es müssen ständig neue, innovative Wortschöpfungen kreiert werden, die zeigen sollen, dass man am Puls der Zeit ist und über einen besonderen „Zaubertrank“ verfügt. Genau diese Dynamik erleichtert es allerdings immer weniger, sich theoriegeleitet mit den tatsächlich beobachtbaren Unterschieden im beraterischen Tun (nicht nur auf der Ebene des Wordings) in einer ernstzunehmenden beratungswissenschaftlichen Reflexion zu befassen. Soweit ein erster Antwortversuch auf Ihre Ausgangsfrage.

**Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer und Ross A. Lazar:** Wir schließen uns Herrn Wimmer in seiner Begriffsbestimmung von Organisationsberatung in Abgrenzung von OE und Unternehmensberatung an. Die Tradition der „psychodynamischen Organisationsberatung“ ist durch Zentren wie das „Tavistock Institute“ in London mit Autoren wie Anton Obholzer und Eric Miller, durch die Gruppe um Larry Hirschhorn in den USA, durch Manfred Kets de Vries in den Niederlanden und durch eine deutsche Tradition mit Autoren wie Möller, Lazar, Haubl, Giernalczyk und Lohmer etabliert worden. International sind diese Berater in der ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) miteinander verbunden.

Während sich die „psychodynamische“ mit der „systemischen“ Organisationsberatung häufig im diagnostischen Blick auf die Dynamik von Organisationen und ihrer Intention einer Arbeit mit den Beteiligten und ihren unterschiedlichen Perspektiven einig ist, gibt es auch einige interessante Unterschiede. Auf vier dieser Unterschiede möchten wir in der Folge näher eingehen:

1. Neben den „Spielregeln“ einer Organisation achtet die psychodynamische Orientierung besonders auf den Umgang mit Emotionen und dem Unbewussten in der Organisation. Dies führt zu Fragen wie: Welche Angst erzeugt die Art der Arbeit, wie wird diese bewältigt? Welche psychosozialen (kollektiven, organisationalen) Abwehrmechanismen werden benutzt, um schwierige Emotionen abzuwehren? Gelingt es der Organisation, Leidenschaft („passion“) für die Arbeit zu wecken? Kann sinnvolle Arbeit geschehen oder wird diese durch Abwehrmanöver behindert?

2. Während systemische Berater nach unserem Eindruck eher um einen neutralen Abstand zum zu beratenden System bemüht sind, rechnen psychodynamische Berater immer damit, zeitweise von der Systemdynamik „infiziert“ zu werden – nutzen dies aber im Sinne einer erlebten Gegenübertragung als wichtiges Diagnostikum in der Beratung (Welche Rolle wird mir gerade zugewiesen? Was befürchte ich oder will ich unbedingt?). Das Team, die Kollegengruppe, Supervision und Intervision werden deshalb regelmäßig benutzt, um diese Verwicklung, Ansteckung und Gegenübertragung erkennen und nutzen zu können.

3. Für die Haltung des Beraters, die Gestaltung einer Beratungsarchitektur, aber auch die Haltung von Führungskräften ist uns der psychoanalytische Begriff des Containments wichtig. Damit ist eine Haltung gemeint, in der Berater oder Führungskraft Spannungen, Konflikte, kurz „Unverdauliches“ aus dem System zunächst in sich aufnehmen, innerlich halten, darüber nachdenken und es erst dann in einer geeigneten Weise zurückgeben. Diese stellvertretende Verarbeitung hat oft eine verblüffende ansteckende Wirkung auf das zu beratende System.

4. Die systemische Beratung nutzt häufig – wie in der systemischen Familientherapie – kreative Interventionen, die das System verunsichern, irritieren, die „Spiele“ stören sollen, um eine neue Bewegung zu ermöglichen. Die psychodynamische Beratung tut dies zuweilen auch, vertraut aber mehr darauf – wie in der psychodynamischen Psychotherapie –, den „gesunden, interessierten, entwicklungsorientierten Ich-Anteil“ der Kunden und Klienten durch Beschreibungen, Kommentare und „Geschichten“, die zur Verfügung gestellt werden,

zu erreichen (z. B.: „Wenn ich miterlebe wie Sie gerade hier diskutieren, habe ich den Eindruck, dass es angesichts dieser schwierigen strategischen Entscheidung sehr verführerisch ist, in diese polaren Gegenpositionen zu gehen – obwohl Sie vermutlich alle beide Seiten in sich erleben“). Dies ermöglicht dann häufig einen Integrationsschritt im zu beratenden System. Liebe Kollegen, dies zunächst als einen weiteren Schritt im Dialog.

**Ronny Jahn, Andreas Nolten: Vielen Dank für Ihre einleuchtenden Ausführungen, die uns vor die Frage stellen: Wer ist eigentlich der Klient in der Organisationsberatung und worin liegt dessen Handlungsproblem?**

**Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer und Ross A. Lazar:** Zum ersten Teil der Frage: „Wer ist der Klient?“ In der Organisationsberatung haben wir es nicht mit einem Klienten, sondern mit einem Klientensystem zu tun. Zunächst ist die Organisation als Ganzes der Klient! Die Organisation wird vom Berater unterstützt, indem er eine weitere Beobachterperspektive bereitstellt, die sich von den vorhandenen Perspektiven einerseits hinreichend unterscheidet und andererseits noch anschlussfähig bleibt. Auf diese Weise wird die Organisation in ihrer Selbstreflexion und Selbststeuerung gefördert. Da Organisationen Personen über unterschiedliche Rollen, die sie vergeben, einbeziehen, hat der Organisationsberater oftmals Kontakt zu mehreren Akteuren, die ebenfalls seine Klienten sind. Psychodynamische Organisationsberatung arbeitet dabei mit dem soziotechnischen Ansatz, bei ihm werden sowohl Strukturen und Prozesse als auch individuelle Faktoren auf der Personenebene berücksichtigt.

Der zweite Teil der Frage: „Worin liegt sein Handlungsproblem?“, soll im ersten Anlauf wie folgt beantwortet werden: Die wichtigsten Handlungsprobleme der Organisation bestehen häufig darin, in einer komplexen und unübersichtlichen Umwelt Entscheidungen zu treffen, die ihr Weiterbestehen sichern.

Psychodynamische Organisationsberatung nutzt dabei die Perspektive der „primären Aufgabe“: Wir arbeiten an den Fragen, für welchen Zweck die Organisation existiert und welche wichtigen Prozesse und Strukturen dafür etabliert wur-

den. Sind Strategie, Prozess und Führung dafür angemessen und wie lautet das „primäre Risiko“ der Organisation (*Hirschhorn*)? Hier wird der Frage nachgegangen, welche Risiken durch die Arbeit entstehen und ob die derzeitige Strategie dafür geeignet ist, die Existenz der Organisation zu sichern. Aus dieser Perspektive bestehen die Handlungsprobleme der Akteure in der Organisation darin, dass Risiken Ängste erzeugen können, die gemeinsam, also psychosozial abgewehrt werden. Damit wächst die Gefahr, dass nicht mehr aufgabengerecht (On-Task) sondern an der Aufgabe vorbei (Off-Task) gehandelt wird. Aufgabe des psychodynamischen Organisationsberaters ist deshalb, mit seiner „Containment-Haltung“ Mitglieder der Organisation in die Lage zu versetzen, zu bestehenden Risiken und Ängsten in einen reflexiven Modus zu gelangen, bei dem auch Emotionen einbezogen werden. Es geht also um die Unterstützung des Klientensystems, das noch nicht Gedachte und Gefühle in das Blickfeld zu bekommen und für das Handeln zu nutzen.

**Rudolf Wimmer:** Ich beziehe mich zunächst auf einige Ausführungen von Herrn Lohmer, Herrn Giernalczyk und Herrn Lazar, um dann auch auf die letzten Fragen von Herrn Jahn und Herrn Nolten einzugehen. Ein wesentliches Element der mentalen Modelle von Beratern und Beraterinnen (ihrer „theories in use“) ist die Frage, wie sie jeweils das Verhältnis von Person und Organisation konzeptualisieren.

Dieses Verhältnis komplexitätsadäquat zu denken, ist immer wieder von Neuem eine erhebliche Herausforderung. Dies deshalb, weil es im alltäglichen Geschehen einfach zu verführerisch ist, beobachtete Probleme entweder den beteiligten Personen zuzurechnen (nach dem Motto „Wir hätten überhaupt kein Problem, wenn sich A, B oder C anders verhalten würden“) oder im jeweiligen sozialen System, in seinen Strukturen, seiner Kultur, etc., die Ursache für die auftretenden Probleme zu verankern und dabei von der persönlichen Dimension der beteiligten Akteure gänzlich zu abstrahieren. Es ist deshalb nur zu verständlich, dass die am Markt beobachtbaren Beratungsansätze ihre professionelle Identität dadurch gewinnen, dass sie ihr Denk- und Beschreibungsrepertoire eher aus der einen Seite heraus konstruieren oder aus der

anderen. Sie treffen damit mit Sicherheit immer relevante Realitätsdimensionen. Man kann deshalb davon ausgehen, dass die damit einhergehenden Einseitigkeiten nicht nur ein Problem darstellen, sondern auch der Profilbildung in der wachsenden Vielfalt der Beratungsangebote dienen.

Ich persönlich habe mir das Verhältnis von Person, Individuum, Psyche auf der einen Seite und Team, Organisation, d. h. soziale Systeme, auf der anderen Seite folgendermaßen zurechtgelegt.

Beide Seiten (die Psyche wie das Soziale) stellen ganz eigene Realitätsdimensionen dar, die nicht aufeinander reduziert werden können und für ihr Verständnis ein je spezifisches Beschreibungs- und Beobachtungsrepertoire benötigen. Klar ist, dass beide Seiten im alltäglichen Kommunikationsgeschehen auf vielfältige Weise miteinander verzahnt sind. Wir nennen dies strukturelle Kopplung. Keine Seite könnte ohne die andere existieren. Sie sind füreinander existenznotwendige Umwelten. Die Psyche bekommt laufend Inputs aus den vielfältigen sozialen Bezügen und nutzt diese für das Fortsetzen des intrapsychischen Prozessierens. Organisationen greifen permanent auf das Potenzial ihrer Mitglieder zu und versuchen, durch eine Vielfalt von Strukturen und (Führungs-)Prozessen diesen Zugriff zu steuern und situationsangemessen zu „optimieren“. Das Charmante an der Denkfigur der strukturellen Kopplung besteht darin, dass sie uns davor schützt, eine direkt kausale Wirkungskette zwischen der Psyche und dem Sozialen (in die eine wie in die andere Richtung) zu konstruieren. Keine der an Kommunikation beteiligten Personen hat einen instruktiven Zugriff auf das jeweilige soziale Geschehen und umgekehrt. Das Soziale besitzt keinen direkt kausal zu interpretierenden Wirkungseinfluss auf das psychische Geschehen der beteiligten Individuen. Gleichwohl gibt es natürlich vielfältige Wirkungen in diesem Wechselverhältnis. Vieles, was in der Psyche der Organisationsmitglieder (einzeln und auch als geteilte Erlebnisweise) abgeht, kann auch als Resonanz der jeweiligen Organisationsverhältnisse verstanden werden. Umgekehrt ist es durchaus zulässig, so manches, was sich an Problematischem in Organisationen wiederholt, mit den persönlichen Besonderheiten von Funktionsträgern zu verknüpfen (wenn auch sicherlich nicht ausschließlich).



**Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

Mitbegründer und Partner der osb international AG. Seit 1998 Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke, zu deren Vizepräsident er im Jahr 2012 gewählt wurde. Er bekleidet dieses Amt bis Ende 2016. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen zu Fragen der Führung und Beratung von Organisationen, speziell mit Blick auf die Besonderheiten familiengeführter Unternehmen. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- bzw. Beiräten von Familienunternehmen.



Foto: Ekkehard Winkler

**Prof. Dr. phil. Thomas Giernalczyk**

Geschäftsführender Gesellschafter der M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, Psychoanalytiker und Honorarprofessor für Psychologische Interventionen und Therapie an der Fakultät der Humanwissenschaften, der Universität der Bundeswehr in München und Dozent an der IPU Berlin. Er ist Mitbegründer des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM) und bildet Führungskräfte und Berater in diesem Rahmen weiter. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Supervision, psychodynamische Kulturentwicklung, Change-Begleitung, Coaching und Beratung von Familienunternehmen.

Was heißt das nun alles für Beratung? Ich mache gute Erfahrungen damit, im realen Geschehen in meiner Aufmerksamkeit und Beobachtung ständig zwischen diesen Realitätsdimensionen zu oszillieren und in meinen Einschätzungen der jeweiligen Situation die gewonnenen Informationen aus diesen Welten aufeinander zu beziehen und zu einem (wenn auch immer nur sehr vorläufigen) Gesamtbild zu integrieren. Dieses Oszillieren erhöht die Chance, meine eigenen Interventionen sowohl auf der Sachebene wie auch mit Blick auf die spürbare Stimmungslage wie auch für die psychische Verfasstheit einzelner gut anschlussfähig zu machen. Mir ist aus eigenen Erfahrungen heraus durchaus bewusst, dass dieses Oszillieren in meinen beratungsbezogenen Realitätskonstruktionen und die damit verbundene Offenheit in der Zurechnung von Problemquellen ausgesprochen anspruchsvoll sind. Diese Offenheit ist eine unerlässliche Voraussetzung dafür, ein gutes Gespür für die vorherrschenden Mechanismen der Problemkonstruktion im Klientensystem selbst zu entwickeln und diese als konstitutiven Aspekt der zu bearbeitenden Problematik zu begreifen.

Das begriffliche Differenzierungsvermögen aufseiten der Beratung in der Beobachtung wie in der Beschreibung dessen, was man glaubt, das sich im Klientensystem abspielt, ist aus meiner Sicht eine wichtige Ressource. Deshalb finde ich die kontinuierliche Arbeit an diesem Repertoire, wenn möglich mit einem geeigneten Theoriehintergrund, einen wichtigen Aspekt in der Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit. Nicht zuletzt, um die immer wieder neu auftauchenden, oft modisch geprägten Begrifflichkeiten (wie im Moment etwa Agilität, Innovation, Digital Leadership etc.) angemessen einordnen zu können. Für dieses begriffliche Differenzierungsvermögen ist es nicht günstig, für die Beschreibung von Organisationsphänomenen vornehmlich auf Schlüsselbegriffe aus der Psychologie/Psychoanalyse zurückzugreifen. Beispiele dafür sind etwa: das kollektive Unbewusste, Angstabwehr, Übertragung und Gegenübertragung, Ich-Anteile, der Handlungsbegriff ganz allgemein.

Diese der Beschreibung von psychischen Phänomenbereichen entlehnten Begriffe eignen sich nur sehr bedingt für eine präzise Erfassung des

Geschehens in Organisationen. So weist der Begriff des kollektiven Unbewussten auf das weite Feld des Latenten in Organisationen. Das der unmittelbaren Beobachtung nicht Zugängliche, im blinden Fleck der Organisation Befindliche, oftmals aus der Kommunikation Ausgeschlossene, vielleicht sogar mit spezifischen Kommunikationsbarrieren Versehene ist enorm vielfältig. Es beinhaltet den Großteil der kulturellen Dimensionen, bestimmte geschichtlich tradierte Tabus, bestimmte Pfadabhängigkeiten in der Lösung von Problemen, in der Beobachtung von Umweltentwicklungen etc. Eine Vielzahl von blinden Flecken und die damit verbundenen Thematisierungsschwierigkeiten verdanken sich nicht (nur) einer kollektiven Angstabwehr. Das soll nicht heißen, dass es nicht die unterschiedlichsten Ängste und Befürchtungen gibt, die es den Beteiligten ratsam erscheinen lassen, ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen nicht ins Kommunikationsgeschehen einzubringen. Für diese Befindlichkeiten und ihre Funktionalitäten ein treffsicheres Einschätzungsvermögen zu entwickeln ist zweifelsohne sehr, sehr wichtig, um beurteilen zu können, was im jeweils anstehenden Problembearbeitungsprozess zum Thema werden muss und was latent bleiben kann. Ich denke allerdings, dass dafür eine primär psychoanalytisch geprägte Brille nicht ausreichend ist. Da bleiben im Umgang mit dem Latenten in Organisationen ganz relevante Dimensionen außen vor.

Ähnliche komplexitätsverkürzende, weil zur Personalisierung einladende Konsequenzen besitzt es, wenn man mit Blick auf Organisationen mit dem Handlungsbegriff operiert. Organisationen handeln nicht. Der Handlungsbegriff zielt traditionell auf individuelle Akteure und lädt deshalb dazu ein, zwischen diesen und Organisationen keinen Unterschied zu machen. Organisationen werden so als aus ihren Mitgliedern bestehend verstanden. Das gerade verkennt die Eigentümlichkeit dieses hochkomplexen Typs sozialer Systeme. Organisationen sind kollektive „Akteure“ (wenn man diesen Begriff verwenden will) und sind in ihrer Leistungserbringung auf das koordinierte Zusammenwirken ganz vieler angewiesen. Das Grundelement von Organisationen sind aus dieser Ansicht nicht individuelle Handlungen, sondern Entscheidungen, verstanden als miteinander, d. h. über Kommunika-

tion herbeigeführte Festlegungen, die eine offene Situation in eine (wenn auch nur vorübergehende) Sicherheit fürs Weitermachen umwandeln. Deshalb plädieren wir dafür, mit Blick auf Organisationen den Handlungs- durch den Kommunikationsbegriff zu ersetzen.

Um nicht missverstanden zu werden: Mit Blick auf psychische Prozesse kann gerade auch im Kontext der Organisationsberatung der psychoanalytische Blick ausgesprochen hilfreich sein. So ist die Fähigkeit von Beratern und Beraterinnen, in sich hineinzuhören und zu spüren, was das Klientensystem gerade in einem auslöst, eine unerlässliche diagnostische Quelle, die die Berater untereinander nutzen (können) sollen, um sich einen Zugang zu den latenten Dynamiken beim Kunden zu erschließen. Es schadet keineswegs, bei der Erschließung solcher ganz persönlichen emotionalen Resonanzen von Gegenübertragungen zu sprechen.

Die Frage, wer im Kontext der Organisationsberatung nun der Klient ist, ist keineswegs trivial. Sie beantwortet sich nämlich häufig erst im Beratungsprozess selbst. Aus unserer Sicht hat es Beratung mit einem „problem defined system“ zu tun. Das bedeutet, das Gegenüber von Beratung ist ein organisationaler Problemzusammenhang, der mithilfe von Beratung in einen gezielt designten Prozess der Problembearbeitung involviert wird. Die genauen Grenzen dieses Problemzusammenhangs kristallisieren sich häufig erst im Beratungsprozess heraus, in dem Maße eben, wie schrittweise klar wird, worin im Grunde die zu bearbeitende Problematik genau besteht. Deshalb kann das Klientensystem ein Team sein, mehrere Teams, eine Abteilung, eine ganze bereichsübergreifende Prozesskette, ein ganz bestimmter hierarchieübergreifender Führungszusammenhang, natürlich auch die gesamte Organisation. Selten ist es eine einzelne Person (macht vielleicht in Einzelfällen im Coaching einen Sinn). Es ist ein wesentlicher Mehrwert, den unsere Art der Beratung zur Verfügung stellen kann, dem Kunden behilflich zu sein, sich ein angemessenes Verständnis der jeweils zur Bearbeitung anstehenden Problemfelder zu erarbeiten und die dafür geeignete Prozessarchitektur zu entwickeln.



**Dr. phil. Dipl.-Psych. Mathias Lohmer**

ist Psychoanalytiker (DPV/DGPT/IPA), Coach und Organisationsberater. Er ist Supervisor und Dozent der ISTFP (International Society for Transference Focused Psychotherapy) und des TFP-Institutes München sowie Dozent der IPU Berlin. Er ist Geschäftsführer von M19-Manufaktur für Organisationsberatung und Gesellschafter von IPOM (Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München). Er berät Einrichtungen des Gesundheitswesens, mittelständische Unternehmen, Konzerne und Organisationen im Kulturbetrieb.  
mathias.lohmer@m19-organisationsberatung.de  
www.m19-organisationsberatung.de



**Ross Allen Lazar, B.A., M.A.T**

Studium der Kunstgeschichte und der Früh- und Sonderpädagogik. Ausbildung zum psychoanalytischen Psychotherapeuten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene an der Tavistock Clinic und am Tavistock Institute, London, und zum Familien und Paartherapeuten am Marlborough Hospital, London. Ausbildung zum Supervisor, Berater und Coach am Tavistock Institute Group Relations Training Programme. Arbeitet seit 1982 in privater Praxis in München. Mitglied der ACP, London, der VAKJP, IPSO, und OPUS. Gastprofessuren in Wien und Klagenfurt. Weitere Arbeitsschwerpunkte: Säuglingsbeobachtung, Organisationsbeobachtung, angewandte Group-Relations, Beratung von psychoanalytischen und anderen Institutionen.

Zu Ronny Jahn und Andreas Nolten siehe S. 23

Mit Blick auf Beratung liegt das Kernproblem des Kunden immer darin, dass ihn seine Routinen im Umgang mit den gerade zu lösenden Aufgaben immer tiefer in eine scheinbar ausweglose Problematik involvieren. Könnten Kunden mit ihren Problemen selbst erfolgreich zurechtkommen, dann bräuchten sie keine Beratung. Sich dieses eigene „Anstehen“ und die damit verbundene Bedürftigkeit vor Augen zu führen ist für die allermeisten Kunden extrem schwierig. Deshalb greifen sie gerne zu Problem- und Auftragsbeschreibungen, die die eigenen Kompetenzgrenzen verschleiern. Damit schaffen sie schon am Beginn eines jeden Beratungsprozesses eine Paradoxie, deren gekonnte Bearbeitung erst die Grundlage für einen erfolgreichen Beratungsprozess schafft.

**Ronny Jahn, Andreas Nolten: Zusammengefasst, entnehmen wir Ihren Antworten, dass in Organisationsberatungen die Organisation als Ganzes der Klient ist, das Handlungsproblem der Organisation in der Regel erst im Beratungsprozess herausgearbeitet wird, für die beraterische Arbeit ein Oszillieren zwischen „Person und Organisation“ notwendig ist und dem Berater dafür mehr oder wenige komplexe theoretische Hintergründe zur Verfügung stehen. Würden Sie die hemdsärmelige Einschätzung teilen, dass die systemische Organisationsberatung mit der Systemtheorie zur Beschreibung organisationaler Prozesse auf eine komplexere Theoriearchitektur zurückgreifen kann als die (engere) psychoanalytisch orientierte Organisationsberatung, die Psychoanalyse in der Praxis hingegen Berater systematischer darauf vorbereitet, in der Aufmerksamkeit und Beobachtung ständig zwischen den Realitätsdimensionen von Person und Organisation oszillieren zu können?**

**Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer und Ross A. Lazar:** Einen Vergleich bezüglich der theoretischen Komplexität würden wir nicht vornehmen. Zum einen sind wir nicht mit der systemischen Theorie in Gänze hinreichend vertraut, zum anderen ist die psychoanalytische Theorie für Personen, Gruppen und Organisationen äußerst komplex. Sie versteht sich ebenfalls als eine spezifische systemisch-psychodynamische Theorie. Ihre Konzepte zur Organisation sind systemisch, Organisa-

tionen werden als von der Umwelt differenzierte Systeme verstanden, die sich selbst reproduzieren und geschlossen (autopoietisch) sind.

In Bezug auf das Verhältnis von Theorie und Praxis würden wir mit Michael Buchholz sagen, dass Praktiker Theorien nicht anwenden, was eine Eins-zu-eins-Übertragung suggerieren würde, sondern für ihren jeweiligen Kontext verwenden. Zum Verwendungsbegriff gehört, dass sie entscheiden, auf welche Theorien, Theorieteile und Teilkonzepte sie zurückgreifen und auf welche Aspekte der Realität sie sie beziehen.

Die Verwendung von Theorie kann unterschiedlich differenziert sein. Wir kennen die Kritik sowohl an der systemischen, als auch an der psychoanalytischen Theorie, dass aus hochkomplexen Theoriegebäuden nur banale Praxisanwendungen abgeleitet werden können. Deleuze kritisiert, dass zu häufig bei Konfliktlagen mit der Deutung, es handele sich um einen ödipalen Konflikt, z. B. wenn sich Geschäftsführer und Abteilungsleiter streiten, genau die Ostereier gefunden werden, die durch die Theorie im Garten versteckt wurden. Neuberger kritisiert an der Praxis der Systemtheorie, dass hier mitunter unbedenklich personalisierende Techniken eingeführt werden, ohne genug die Personen Systemdifferenzierung mitzudenken.

Die Besonderheit der systemisch-psychodynamischen Theorie- und Praxisverschränkung liegt darin, dass der psychodynamische Berater über eine ausgefeilte „Schulung seiner Subjektivität“ verfügt. Durch Selbsterfahrung und wiederkehrende Gegenübertragungsanalyse werden die Position des jeweiligen Beraters und sein eingesetzter Filter systematisch reflektiert. Gerade dadurch erhält seine Subjektivität die Funktion einer Art Messinstrument für organisationale Prozesse.

Die Verschränkung von Theorie und Praxis kann schematisch wie folgt beschrieben werden: Beobachtung einer Situation, Beobachtung der inneren Reaktion (Wahrnehmung, Emotionen, Gedanken, Erinnerungen, Handlungsimpulse), Verbindung beider Ebenen und Entwicklung einer Hypothese, Überprüfung der Hypothese anhand einer Intervention. Wir denken, dass durch die systematische, wiederkehrende Beobachtung der Gegenübertragung der entscheidende Unterschied in der

Verwendung von Theorien in der Praxis zwischen systemischer und systemisch-psychodynamischer Orientierung besteht.

Geht man der Frage weiter nach, welchen Theorieteil Berater in bestimmten Situationen verwenden, so kommen wir zum kreativen Moment der Arbeit. Wir arbeiten wie ein Kunsthandwerker mit Erfahrung und bestimmten Werkzeugen. Je nach Situation und Aufgabe entscheiden wir wie ein Goldschmied, welcher Griff als Nächstes erfolgen soll.

Selbstverständlich wird die Verwendung der Theorien auch durch die eigene Erfahrungsgeschichte beeinflusst. Es hängt davon ab, welche wir überhaupt erlernt haben und ob wir positive Erfahrungen mit ihnen sammeln konnten. Es ist wie mit den Synapsen: Häufige Anwendung macht die nächste Anwendung wiederum wahrscheinlicher. Hinzu kommt noch eine persönliche Komponente. Von ihr hängt ab, ob eine Theorie als passend zum eigenen Weltbild empfunden wird. So kann beispielsweise Containment sowohl als passend zur Nächstenliebe in der christlichen Tradition als auch zur Verbesserung der gesellschaftlichen Situation in der Studentenbewegung gesehen werden oder als die Schlüsseltheorie, ähnlich der Relativitätstheorie, die etwas schon Bestehendes enorm griffig beschreibt. Es geht somit um die Frage, wie anschlussfähig an die Subjektivität des Beraters Theorien sind.

**Rudolf Wimmer:** Zu Recht richten Sie die Aufmerksamkeit auf das Theorie-Praxis-Verhältnis in der systemischen Organisationsberatung. Damit wird zweifelsohne ein wichtiger, häufig unterschätzter Punkt im professionellen Selbstverständnis unserer Community adressiert.

Im Kreis derjenigen, die sich dieser Professionsgemeinschaft zugehörig fühlen, lässt sich allerdings schon von Beginn an eine große Vielfalt hinsichtlich der Frage beobachten, welcher Theoriehintergrund in welcher Weise für das eigene beratertische Tun letztlich genutzt wird (die Psychoanalyse, die Gruppendynamik, die Organisationsentwicklung, die Familientherapie, die neuere Systemtheorie etc.). Bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze und Herkunftstraditionen scheint doch alle der Umstand zu verbinden, dass man für die eigene Praxis einen je spezifischen Theoriebe-

zug, eine wissenschaftliche Fundierung als wichtig erachtet.

Dies ist keineswegs selbstverständlich. Man geht wohl nicht fehl mit der Annahme, dass der allergrößte Teil der in der Beratung Tätigen mit selbst gebastelten Konzepten und Grundüberzeugungen (sogenannten „theories in use“) operiert, die sich in der Praxis herausgebildet und über die Zeit bewährt haben. Da mögen viele in ihren Selbstdarstellungen bzw. in so manchen Alltagsdiskursen mit ihren Kunden ihre Konzepte in gerade populären „Theorien“ verankern, um sich mit Autoritätszuschreibungen und Kompetenzerwartungen aufzuladen. Mit wissenschaftlich fundierten Begründungszusammenhängen hat das in der Regel jedoch nichts zu tun. Es sind ganz bestimmte, vielfach höchst persönlich eingefärbte Glaubenssätze und Erfahrungswerte, die hier dem eigenen beratertischen Tun Orientierung geben. Diese recht vordergründige „Theorieverwendung“ stellt jedoch keineswegs ein Problem dar. Denn solche ausgesprochen pragmatischen Orientierungsmuster können für das eigene Beratungsgeschäft eine absolut erfolgreiche Grundlage abgeben. Theorie in einem wissenschaftlichen Sinne ist für Beratung keine notwendige Voraussetzung. Unsere Branche führt uns das tagtäglich vor Augen. Wenn man von der Legitimations- und Marketingfunktion also absieht, wozu soll dann aber eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Theoriebezügen für Berater und Beraterinnen von Nutzen sein? Das ist keineswegs eine triviale Frage.

Eine befriedigende Antwort auf diese Frage gewinnt man aus einer spezifischen Sicht auf die Grundfunktion von Organisationsberatung. Diese Art von Beratung gewinnt aus unserer Sicht ihren Mehrwert letztlich daraus, dass Beratung auf ganz andere Perspektiven, Blickwinkel und Beobachtungsmöglichkeiten zurückgreifen kann als das Klientensystem. Dieses hat seine eingeschwungenen Routinen, die eigene Realität zu konstruieren, insbesondere die eigenen Probleme in einer Weise zu beschreiben, dass die Fortsetzung derselben wahrscheinlich wird. Beratung (recht verstanden) hat den Vorteil, diese Sehgewohnheiten und Beschreibungsroutinen des Klienten zwar verstehen, aber nicht teilen zu müssen, auch wenn man als Berater von den Klienten dazu immer wieder hef-

tig eingeladen wird. Im Kern gewinnt Beratung ihren Nutzen daraus, über ein Beobachtungsrepertoire zu verfügen, mit dessen Hilfe das im System nicht Gesehene in den Blick kommt, und zwar gerade jene Dimensionen des nicht Gesehenen, die für die Bearbeitung der anstehenden Probleme erfolgskritisch sind. Das können blinde Flecke in der bisherigen strategischen Positionierung sein, im Verständnis organisationaler Schwachstellen, in der Interpretation chronifizierter Konflikte, in der Deutung personeller Problemzonen, in der Bewältigung besonders angstbesetzter Führungskonflikte oder Teamdynamiken etc. Eine ernsthafte, vor allem laufend betriebene Befassung mit einschlägigen Theorieentwicklungen reichert im Abgleich mit den eigenen Praxiserfahrungen jenes Differenzierungsvermögen von Beratung an, das einen „anderen“ Blick auf die stets hochkomplexen Probleme des Klientensystems ermöglicht, einen Blick, der für den Kunden vielfach erst den Unterschied ausmacht, auf den es ankommt. Dazu zählt natürlich auch, dass man als Berater/Beraterin ein entsprechend elaboriertes Selbstreflexionsvermögen (wodurch immer erworben) in die Beratung mitbringt. Wenn es gut läuft, dann generieren Berater und Klienten diesen Unterschied im Prozess miteinander, freilich unterstützt durch ein auf die jeweilige Problematik zugeschnittenes beraterisches Interventionsrepertoire, das im theoriegeleiteten Reflexionsvermögen der Berater und Beraterinnen seine Begründung findet. Der Kunde spürt die Wirkung, ohne die theoretischen Hintergrundüberlegungen mitbekommen oder gar verstehen zu müssen. Das ist der praktische Nutzen einer guten Theorie.

**Ronny Jahn, Andreas Nolten:** Man könnte meinen, Sie haben sich in Bezug auf die Frage nach der Differenz zwischen systemischer und psychodynamisch orientierter Organisationsberatung elegant aus der Affäre gezogen. Erlauben Sie uns diesbezüglich eine abschließende Frage: Ist es in der Beratung letztlich nicht anders, als es vor allem Grawe für die Psychotherapie herausgearbeitet hat: Nicht der theoretische Hintergrund oder die Methode ist wesentlicher Wirkfaktor, sondern die Person des Psychotherapeuten bzw. Beraters? Wäre dem so, könnten die

**Glaubenskämpfe zwischen den Schulen beendet werden und man könnte sich der Sache der Beratung zuwenden.**

**Rudolf Wimmer:** Für den therapeutischen Kontext erscheint es mir sehr nachvollziehbar, wenn empirische Forschungen zeigen können, dass für den Heilungserfolg die therapeutische Schule und der damit verbundene Ansatz, dem sich der Therapeut zugehörig fühlt, keinen nennenswerten Unterschied machen. Hier zählt ganz offensichtlich die persönliche Kompetenz des Therapeuten, zu seinem Klienten eine je spezifische Beziehungsqualität aufzubauen und im Prozess laufend zu erneuern, die es dem Klienten dann erlaubt, sich auf seine eigenen Probleme ernsthaft einzulassen. In solchen Zusammenhängen ist die kontinuierliche Arbeit an diesen höchst persönlichen professionellen Kompetenzen sicherlich eine zentrale Erfolgsvoraussetzung.

Im Kontext einer prozessorientierten, das eigene Lösungspotenzial mobilisierenden Beratung von Organisationen ist die Fokussierung auf diese persönliche/soziale Kompetenzdimension aufseiten der Berater und Beraterinnen zweifelsohne nicht ausreichend. Natürlich braucht es auch auf diesem Feld in Selbstreflexion geübte Persönlichkeiten, die rasch eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Ansprechpartnern in der Organisation aufbauen und Zutrauen in ihr Kompetentsein mobilisieren können, die mit schwierigen, spannungsgeladenen Situationen halbwegs angstfrei umgehen können und keine Scheu davor haben, die anstehenden Konflikte einer konstruktiven Bearbeitung zuzuführen.

Der wesentliche Unterschied zur Therapie ist der Komplexitätsgrad, mit dem man es in der Organisationsberatung in der Regel zu tun hat. Wir sind hier immer mit Problemstellungen konfrontiert, in denen stark belastende zwischenmenschliche Dynamiken und aus dem Aufgabenspektrum der Organisation kommende sachliche Konfliktquellen und Unsicherheiten auf eine undurchschaubare Weise miteinander vermengt sind. Dazu kommt, dass man im Beratungsgeschehen stets nur mit einigen wenigen Repräsentanten der Organisation beraterisch arbeitet und damit Wirkungen für den in der Regel weit größeren Rest der Organisation erzielen will. Man darf sich also als Berater

nicht der Illusion hingeben, dass die in einem kleinen Kreis erarbeitete Lösung in die mitbetroffenen Organisationsbereiche gleichsam automatisch ausstrahlt. Dass solche Transferprozesse gelingen, ist höchst unwahrscheinlich und benötigt eine ganz eigene beraterische Aufmerksamkeit. Das sind nur einige Dimensionen, die das Besondere an der Beratung von Organisationen ausmachen.

Es gibt freilich eine Vielzahl von Beratern und Beraterinnen, die die Problemstellungen in ihren Klientensystemen so lange redefinieren, bis sie zu ihrem Kompetenzprofil passen. So hat sich ja über die Jahre auch der Unterschied zwischen der klassischen Experten- und der prozessorientierten OE-Beratung ausdifferenziert. Das sind tradierte Formen der Komplexitätsreduktion, die dem heutigen Bedarf der meisten Organisationen, die Beratung nachsuchen, nicht mehr gerecht werden. Dies ist die wesentliche Ursache dafür, dass wir in den letzten Jahren einen rapiden Glaubwürdigkeitsverlust in der Organisations- wie in der Unternehmensberatung beobachten können. Die Herausforderungen in unseren Organisationen ändern sich seit einiger Zeit deutlich schneller, als das Problemlösungsknowhow der sie beratenden Unternehmen mitwächst. Jahrzehntlang war das genau andersherum.

Aus den genannten Gründen macht es einen großen Unterschied, welches Grundverständnis von Organisation und Führung Berater in ihren Job mitbringen, welche Urteilskraft sie sich in der Einschätzung der konstitutiven Problemstellungen ihrer Klienten erworben haben und welches Interventionsrepertoire ihnen zu deren Bearbeitung zur Verfügung steht. Wie schon an anderer Stelle ausgeführt, ist für diese spezifische beraterische Urteilskraft ein komplexitätsangemessener Theoriehintergrund hilfreich (wenn auch nicht zwingend erforderlich).

Die neuere Systemtheorie und ihre aktuellen Verfeinerungen in eine Netzwerk- und Medientheorie liefern aus meiner Sicht einen solchen Hintergrund. Eine sich systemisch nennende Beratungscommunity tut gut daran, in der absolut notwendigen Weiterentwicklung ihres Professionalisierungsniveaus die angesprochenen Theorieanstrengungen zu intensivieren. Der psychoanalytische Blick auf die kollektiven Dimensionen des

Psychischen in Organisationen heutigen Zuschnitts bildet in diesem Zusammenhang ein unverzichtbares Element in diesen Anstrengungen, nicht zuletzt deshalb, weil der Faktor „Person“ organisational so enorm an Bedeutung gewonnen hat. Es gilt dabei aber sorgfältig hinzuschauen, wofür genau sich psychoanalytische Denkfiguren zum Verständnis sozialer (!!!) Sachverhalte in heutigen Organisationen eignen und wofür nicht. Insofern können sich die Theorieressourcen der Psychoanalyse und der neueren Systemtheorie wunderbar ergänzen, wenn sie in ihrer je spezifischen Erklärungskraft gekonnt miteinander verbunden werden.

**Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer und Ross A. Lazar:** Herr Wimmer hat schon richtig auf die erhöhte Komplexität einer Organisationsberatung im Verhältnis zur Psychotherapie hingewiesen: Es geht nicht nur um einzelne Menschen und deren Interaktionen, es geht auch um Systeme, die miteinander und mit der Umwelt interagieren. Organisationsberatung hat den Anspruch, Einfluss über die Personen, mit denen der Berater in unmittelbarem Kontakt steht, hinaus auf die Organisation und ihre Entwicklung zu nehmen.

Lieber Herr Jahn, lieber Herr Nolten, Ihre Frage enthält zweifellos wichtige Bestimmungsstücke der Beratung: die Person des Beraters, seinen Theoriefundus, die Art, wie er Theorien in der Praxis verwendet. Wir möchten hinzufügen, dass es auch darum geht, Anschlussfähigkeit an Systeme und Menschen herzustellen, und dass selbstverständlich nicht vorhergesagt werden kann, welche Interventionen verpuffen und welche Interventionen Effekte zeigen. Selbstverständlich würden wir auf keines der Elemente verzichten wollen, um wirksame Beratung zu charakterisieren.

Wir möchten abschließend hier drei für uns besonders wichtige Aspekte des psychodynamischen Ansatzes zusammenstellen, aus denen hervorgeht, warum wir mehr als einen „guten Berater“ für erforderlich halten:

1. Die „psychodynamische Organisationsberatung“ verbindet systemische und psychoanalytische Konzepte und kann daher nicht auf die letzteren reduziert werden. Im angelsächsischen Raum haben sich daher auch die Begriffe „Systems-Psychodynamics“, oder „Socio-Analysis“ für diesen Ansatz durchgesetzt, was die Verbindung der

Perspektiven natürlich genauer markiert. Unsere systemische Perspektive betrachtet Aspekte wie Aufbau der Organisation, Zwecke, Prozesse, Strategie, die primäre Aufgabe und die Verteilung von Autorität für Entscheidungen. Unsere psychoanalytische Perspektive betrachtet Aspekte wie individuelle Erfahrungen und mentale Prozesse (Übertragung und Gegenübertragung, Beziehungsmuster, Fantasien), unbewusste soziale und Gruppenprozesse, die zugleich Grund für und Konsequenzen aus nicht gelösten organisationalen Konflikten sind. Konzepte wie „psychosoziale Abwehrmechanismen“ und „Organisationskultur“ helfen dabei, konsequent auf der organisationalen Ebene zu denken und zu arbeiten. Wir in unserer deutschsprachigen Tradition nutzen hierfür den Begriff der „soziotechnischen“ Perspektive (aus dem „Tavistock-Modell“) um deutlich zu machen, dass wir beständig zwischen der Beziehungsebene (dem „sozialen“) und der strukturellen Ebene (dem „technischen“, den Anforderungen, die aus der Natur der Arbeit entstehen) oszillieren. Für die Verbindung beider Bereiche konzentrieren wir uns auf unsere Rollentheorie und betrachten die Dynamik in Gruppen, Teams und Projektgruppen als einen wichtigen Übergangsraum zwischen persönlichem und institutionell-strukturellem Geschehen.

2. Wir verbinden den Diskurs über die bewussten Zwecke und Ziele der Organisation mit der Wahrnehmung emotionaler und unbewusster Prozesse. Wir bringen damit eine ganz spezifische Perspektive in das Beratungssystem und regen das Kundensystem dazu an, dies systematisch selbst auch vorzunehmen. Wir nutzen unsere Gegenübertragung, um unsere Einbeziehung in die Dynamik des Kundensystems zu verstehen und für Arbeitshypothesen nutzbar zu machen. Wir regen damit auch die Fähigkeit des Kundensystems an, über sich selbst, seine Wirkungen und Dynamiken neugierig nachzudenken.

3. Zentral ist für uns hierbei das Konzept des Containment, auf das wir schon früher in diesem Dialog hingewiesen haben. Wir nutzen dieses Konzept für unsere Beratungshaltung und -architektur, aber auch als Arbeitsmodell für Führung und Change-Management. Im Struktur-Containment geht es darum, einen haltenden Rahmen durch Klarheit von Rollen, Aufgaben, Entscheidungsstruk-

turen, Formen der Beteiligung der Mitarbeiter und Besprechungssystemen zu etablieren. Im persönlichen Containment geht es um die Verbindung von orientierendem Halt und emotionalem Verstehen. Ängste können dadurch aufgenommen werden und einen Verarbeitungsraum erhalten, Leidenschaft für die Arbeit findet Bedingungen, in denen sie stattfinden kann. Emotionales und kognitives Lernen in Organisationen und damit Entwicklung werden möglich. Auf diese Weise unterstützen wir auch Transformationsprozesse in Organisationen.

Liebe Kollegen, wir haben diesen Prozess der Erörterung der Arbeitsweise von systemischer und psychodynamischer Beratungsweise sehr geschätzt. Würde man weiter daran anknüpfen, so stellten sich eine Reihe interessanter Fragen:

- Wie arbeiten beide Orientierungen ganz praktisch? Dies ließe sich nur an konkreten Fallbeispielen erörtern.
- Welchen Systembegriff nutzen beide Orientierungen?
- Nehmen Kunden eigentlich einen Unterschied wahr?

Die gemeinsame Diskussion ist jedenfalls ein Gewinn! 🌸