

Ronny Jahn, Andreas Nolten

Diplomaten im Dienste der Organisation

Psychoanalytisch orientierte Überlegungen zur Beratung von Organisationen

Wenn wir im Folgenden nach dem Wesen psychoanalytisch orientierter Organisationsberatung fragen, dann vor allem aus drei Gründen. Erstens: wiederkehrende Ratlosigkeit in Bezug auf das Verhältnis von Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Unsere Praxiserfahrungen finden wenig Anschluss an den in Lehrbüchern vertretenen „state of the art“ bezüglich Konzepten und Methoden der Organisationsberatung. Wir haben den Eindruck, dass in der Community noch mehr über Diagnostik sowie idealtypische Organisationsberatungsprozesse geschrieben wird als über das „Handwerk“ der Organisationsberatung. Zweitens: Lust auf Organisation. Vorliegende Überlegungen zu einer „Psychoanalyse der Organisation“ beleuchten vor allem die Seite der Person, der Seite der Organisation hingegen wird unseres Erachtens zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Drittens: Vorsicht vor Dogmen. Der aktuelle Diskurs um Organisationstheorie und die Praxis der Organisationsberatung ist systemtheoretisch bestimmt und bedarf daher aus unserer Sicht einer stetigen perspektivischen Irritation und Erweiterung. Den disziplinären Hintergrund unserer hier vorgetragenen Überlegungen bilden eine psychoanalyseaffine Soziologie und Volkswirtschaft, die sich vor allem für die Dynamik manifester und latenter psychosozialer Prozesse interessieren und mit Freud auf der tastenden Suche nach dem Eigentlichen sind.

DIFFERENZIERTE FOKUSSE VON BERATUNG IM ORGANISATIONALEN KONTEXT

Was also ist das „Eigentliche“ der Organisationsberatung? Skizzieren wir zur Klärung dieser Frage zunächst die Beratungslandschaft, um einerseits zu verdeutlichen, dass organisationale Aspekte in jeder arbeitsweltlichen Beratung relevant sind und andererseits die Beratung von Organisationen einige Besonderheiten mit sich

bringt.

Klienten von Beratung im arbeitsweltlichen Kontext lassen sich bekanntermaßen in drei Ebenen zusammenfassen: berufliche Rollenträger (Einzelberatung), Gruppen und Teams beruflicher Rollenträger (Gruppen- und Teambberatung) sowie Organisationen (Organisationsberatung). Anlässe für Beratung im arbeitsweltlichen Kontext sind unter anderem professioneller Reflexionsbedarf (fallbezogen) sowie Führungskrisen und Kooperationskrisen (team- und organisationsbezogen). Berater sprechen in diesem Zusammenhang häufig davon, dass berufliche Rollenträger entweder Sach- und Fachfragen nutzen, um von Fragen der Zusammenar-

Was tut der Organisationsberater? Der Text sucht Antworten auf diese Frage, indem er sich auf das „Handwerk“ der Organisationsberatung konzentriert. Dabei wird deutlich, wie sich die Beratung von Organisationen von der Beratung einzelner Rollenträger und Teams unterscheidet und welche besonderen Anforderungen sie an Berater stellt. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass der psychoanalytische Dreischritt Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten auch für die Beschreibung der Praxis der Organisationsberatung hilfreich ist.

beit abzulenken, oder die Diskussion um Fragen der Zusammenarbeit zum Selbstzweck machen, sich also um sich selbst drehen und die Sache der Organisation aus dem Blick verlieren. Nicht zuletzt psychoanalytisch orientierte Beratung im organisationalen Kontext nimmt die jeweils andere, nicht thematisierte Seite in den Blick. Wo die Sache der Organisation verschwindet, fragt sie nach der Sache. Wo die Sache erdrückt, bringt sie die Psycho- und Soziodynamik zum Sprechen.

Die Unterscheidung von Klienten in berufliche Rollenträger, Gruppen und Teams beruflicher Rollenträger

sowie Organisationen lenkt den Blick auf die differenzierten Fokuse von Beratung im organisationalen Kontext. Das für jede arbeitsweltliche Beratung relevante Spannungsfeld von Person, Klientel, Profession, Position, Gruppe, Organisation und Institution wird in den jeweiligen Beratungsangeboten von unterschiedlicher Seite thematisch. Die Beratung einzelner Rollenträger prämiert Fragen zu Position, Klientel, Profession und Person, während Gruppen- sowie Organisationsanliegen den Hintergrund bilden. Die Beratung von Gruppen und Teams beruflicher Rollenträger fokussiert auf die Gruppe, die Profession und die Klientel, während persönliche Anliegen sowie Organisation und Institution die Begleitmusik spielen. Die Beratung von Organisationen schließlich setzt sich mit Fragen der Klientel, Profession, Position, Gruppe, Organisation und Institution auseinander, wobei die Person an Bedeutung verliert.

Dem möglichen spontanen Einwand, man könne ohne Personen keine Organisation und ohne den Organisationskontext keine Einzelberatung führen, entgegenen wir mit dem Verweis darauf, dass es uns nicht um Entweder-oder geht, sondern um die unterschiedliche Gewichtung von Aspekten organisationaler Wirklichkeit in der Beratung. Ob eine Führungskraft Beratung für sich, für ein Team oder für die Organisation anfragt, macht einen Unterschied.

ORGANISATIONSBERATER SCHÜTZEN DIE ORGANISATION VOR DEN PSYCHISCHEN EIGENHEITEN IHRER MITGLIEDER

Die Frage, wem der Berater verpflichtet ist, hilft uns, dem hier in Rede stehenden Unterschied auf die Spur zu kommen. In der Einzelberatung ist der Berater zualtererst den Anliegen des einzelnen beruflichen Rollenträgers verpflichtet. In der Beratung von Gruppen und Teams beruflicher Rollenträger unterstützt er insbesondere die jeweilige Gruppe bzw. das Team bei der Bewältigung eines Handlungsproblems. Der Organisationsberater schließlich dient in erster Linie der Organisation, nicht also einzelnen Rollenträgern oder Gruppen und Teams. Dabei nimmt für alle Beteiligten der Zwang zu Kompromissen von der Einzel- über die Gruppen- und Teambesprechung hin zur Organisationsberatung strukturell zu. Dies wird schnell deutlich, wenn wir uns den einfachen, aber nicht trivialen Umstand veranschaulichen, dass in der Einzelberatung die Interessen eines Rollenträgers im Vordergrund stehen, in der Gruppen-

und Teambesprechung die Interessen mehrerer Rollenträger beachtet werden wollen und in der Organisationsberatung schließlich viele Interessen virulent sind. In dieser Gemengelage betreibt der Organisationsberater Diplomatie im Dienste der Organisation. Unter

Ob eine Führungskraft Beratung für sich, für ein Team oder für die Organisation anfragt, macht einen Unterschied.

dem Primat einer sach- und beziehungsorientierten Organisation vermittelt er zwischen den unterschiedlichen Interessen und schützt dabei die Organisation vor den psychischen Eigenheiten ihrer Mitglieder. Wenn wir hier vom Primat einer sach- und beziehungsorientierten Organisation schreiben, dann bringen wir unsere Vorstellung einer „guten“ Organisation zum Ausdruck (vgl. Luhmann 1976). Unter einer „guten“ Organisation verstehen wir eine Organisation,

- die sich mit dem Zweck auseinandersetzt, zu dem sie eingerichtet wurde (Sachebene),
- die ihre langfristige Bestandssicherung im Blick hat (Zeitebene),
- die hierarchiesensibel ist und die konflikthafte Spannung von Selbstbestimmung, Mitbestimmung sowie Verantwortungsübernahme beziehungsorientiert bewältigt (Sozialebene).

Mit der Orientierung an diesem schlichten Idealtypus einer „guten“ Organisation unternimmt der Organisationsberater seine diplomatischen Bemühungen. Er wirbt unter den Organisationsmitgliedern für das Verständnis unauflösbarer Interessenwidersprüche, unterstützt das Erarbeiten gemeinsam geteilter Bewältigungsstrategien und trägt damit letztlich zu wechselseitiger Anerkennung bei. In diesem Sinne verstehen wir unter Diplomatie im Dienste der Organisation die vorsichtige Konfrontation unterschiedlicher Interessengruppen mit organisationaler Wirklichkeit zum Zwecke der Sicherung oder Entwicklung einer „guten“ Organisation. Die „gute“ Organisation dient so zu einem Mindestmaß immer auch den heterogenen Interessen ihrer Mitglieder, gerade jedoch, ohne dass dies ein explizit formuliertes und damit uneinlösbares Versprechen wäre. Prägnant formuliert bedeutet dies, Organisationsberatung dient aus unserer Sicht weder einzelnen Menschen (wie dies etwa für Gruppenanalysen gilt) noch einzelnen

Rollenträgern (wie dies etwa für Einzelsupervisionen gilt) oder Teams (wie es etwa für Teamcoachings gilt), sondern in erster Linie der Organisation.

DIE SCHAFFUNG VON ORGANISATIONSBEWUSSTSEIN IST LEICHTER GESAGT ALS GETAN

Womit freilich nicht einhergeht, Bedürfnisse von Menschen spielen für den Organisationsberater keine Rolle. Aus der Orientierung an der „guten“ Organisation im Unterschied zur Orientierung an den Bedürfnissen einzelner Menschen folgt vielmehr die größtmögliche Wertschätzung der Triftigkeit aller vorhandenen und potenziellen Perspektiven auf eine Organisation sowie zugleich die Möglichkeit, zu diesen systematisch professionelle Distanz – im Sinne und Dienste der Organisation – wahren zu können. Hier ist der Grundgedanke: Vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Position haben zunächst einmal alle Akteure einer Organisation bezüglich ihrer Deutung organisationaler Wirklichkeit „recht“ – eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, die unseres Erachtens jedoch in unserer Community nicht immer selbstverständlich ist. Insbesondere die probeweise Identifikation mit Führungskräften oder etwa der Gewinnorientierung von Organisationen scheint uns unter Kollegen vielfach noch schambesetzt oder tabuisiert. Gerade so, als seien Führung und Gewinnorientierung ungeachtet ihrer konkreten Gestalt per se zu negieren.

Für den Organisationsberater hingegen gilt es, potenziell alle relevanten Deutungen und Einschätzungen der organisationalen Wirklichkeit in ihrer wechselseitigen Bedingtheit zu verstehen und den differenzierten Akteuren im Sinne der Organisation zu vermitteln. Mit Heintel und Krainz gesprochen unterstützt der Organisationsberater Organisationen damit bei nicht mehr und nicht weniger als der Schaffung von Organisationsbewusstsein (vgl. Heintel, Krainz 2000).

DIAGNOSTIK IST DAS EINE, DIE ANDERE FRAGE IST: WAS TUN MIT DER DIAGNOSE?

Die Schaffung von Organisationsbewusstsein ist leichter gesagt als getan. Wir sind der Ansicht, dass für das Verstehen der Gesamtgestalt unterschiedlicher akteursbezogener Deutungen und Einschätzungen organisationaler Wirklichkeit hinreichend theoretische Hintergrundfolien vorliegen, die eine fundierte Organisationsdiagnostik ermöglichen. Insbesondere der Dialog zwi-



Dr. Ronny Jahn

Soziologe, Erziehungswissenschaftler, assoziierter Forscher und Lehrender der International Psychoanalytic University Berlin, P+O Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH Berlin
jahn@p-und-o.de



Andreas Nolten

Volkswirt, Personal- und Organisationsentwickler, Berufsberater, P+O Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH Berlin
nolten@p-und-o.de

schen Soziologie und Psychologie im weitesten Sinne sowie Psychoanalyse und Systemtheorie im engeren Sinne bedürfte einzig systematischer und sachorientierter Orte (vgl. Lohmer, Möller 2014; Wimmer 2012). Eine andere Frage ist indes, was der Organisationsberater mit seiner fundierten Diagnose im Weiteren tut. Wir vertreten die Position, dass diese Frage insbesondere im psychoanalytischen Diskurs jenseits idealtypischer Fallbeschreibungen noch zu wenig diskutiert wird (vgl. Heltzel/Weigand 2012).

Menzies-Lyth beendet ihre klassische Analyse zur „Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme“ am Beispiel

Was also tun, wenn sich die Organisation der Einsicht in ihre Problemkonstellation und möglichen Handlungsalternativen verweigert?

eines Londoner Lehrkrankenhauses unter anderem mit dem Satz: „Leider trifft es für die paranoid-schizoiden Abwehrsysteme zu, daß sie einen Einblick in das Wesen der Probleme und eine realistische Einschätzung ihrer Schwere verhindern“ (Menzies-Lyth 1970). Zugespielt formuliert bedeutet dies, dem Berater ist der Fall klar, allein der Klient – die Organisation – verweigert die Einsicht in die vorliegenden Befunde und damit den Ernst der Lage. Was also tun, wenn sich die Organisation der Einsicht in ihre Problemkonstellation und möglichen Handlungsalternativen verweigert? In unserer Praxis haben sich bis auf Weiteres folgende durchaus widersprüchliche Handlungsorientierungen und „Maximen“ bewährt:

1. Vergegenwärtigung der Tatsache, dass ein Organisationsberatungsprozess voraussetzungsvoll ist: Es bedarf eines Mindestmaßes kollektiven Leidens und damit Veränderungswillens sowie Reflexionsniveaus.
2. Vergegenwärtigung der Tatsache, dass es die Organisation nicht gibt, sondern vielfältige Akteure mit heterogenen Interessen, die gute Gründe haben, nichts zu ändern, auch wenn sie genau das Gegenteil behaupten. In diesem Sinne gibt es in Organisationen keine „unschuldigen“ Akteure.
3. Vergegenwärtigung der Tatsache, dass sich Organisationen, vielfältigen Akteuren mit heterogenen Interessen zum Trotz, in einer Gestalt ausdrücken.

4. Suche und Realisierung des stetigen Dialoges mit allen relevanten Akteuren der Organisation zu den Punkten 1–3.
5. Orientiert an der „guten“ Organisation und in deren Diensten existieren vielen potenzielle Dialogorte und Dialogformen: Einzelsetting, Triade, Gruppe, Großgruppe, Telefon, Mail, mehr oder weniger zufällige Treffen, Briefe und so fort.
6. Vergegenwärtigung der Tatsache, dass ein Organisationsberatungsprozess im Unterschied zu etwa bloßen Strukturveränderungen oder Trainings einen systematischen kollektiven Bildungsprozess impliziert, der vor allem Zeit benötigt sowie von allen Akteuren ein Mindestmaß an Interesse an der Organisation fordert und ohne psychosoziale Anstrengungen nicht zu haben ist.
7. Unterscheidung von Ideal- und Realtypus. Die ideale Organisation in der Realität zu suchen oder zu glauben, reale Organisationen in ideale Orte verwandeln zu können, gleicht dem Versuch, mit dem Kopf durch die Wand zu wollen, und endet mit den Folgen desselben. Organisationen sind Orte der „Realpolitik“ und bedürfen daher immer auch realpolitischer Fähigkeiten aufseiten der Berater.
8. Demut vor der Mächtigkeit und Nützlichkeit von Organisationen und verbunden damit, Demut vor der Veränderbarkeit von Organisationen.

Was hat das alles mit Psychoanalyse zu tun? Wenn ein Ziel der Psychoanalyse ist: „Ihre Absicht ist ja, das Ich zu stärken, es vom Über-Ich unabhängiger zu machen, sein Wahrnehmungsfeld zu erweitern und seine Organisation auszubauen, so dass es sich neue Stücke des Es aneignen kann. Wo Es war, soll Ich werden“ (Freud 1932). Formulieren wir analog dazu, ein Ziel der „Organisationsanalyse“ ist es, das Wahrnehmungsfeld der Organisationsmitglieder zu erweitern. Wo Organisationsunbewusstsein ist, soll Organisationsbewusstsein werden. Dabei kann es dem Organisationsberater nicht um die Beschäftigung mit dem dynamisch Unbewussten der Organisationsmitglieder gehen, sondern vielmehr um die angemessene Auseinandersetzung mit relevanten latenten psychosozialen Dynamiken im organisationalen Kontext, deren Bewusstmachung letztlich der Verwirklichung des Organisationszwecks dient. Die Rede von einer angemessenen Auseinandersetzung mit relevanten latenten psychosozialen Dynamiken zielt hier vor allem auf die Anerkennung und Wahrung der

psychischen Integrität der Organisationsmitglieder (Organisationsberatung ist keine Psychoanalyse) sowie das Verständnis, das Organisationsbewusstsein auch impliziert, dass in Organisationen aus gutem Grund vieles latent ist und bleiben muss (vgl. Haubl 2011).

Wenn wir eingangs formulierten, dass unsere Praxiserfahrungen wenig Anschluss an den „state of the art“ der (psychoanalytisch orientierten) Organisationsbera-

Wo Organisationsunbewusstsein ist,
soll Organisationsbewusstsein werden.

tung finden, so möchten wir schließen mit unserem Empfinden, dass der psychoanalytische Dreischritt Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten unsere Beratungspraxis im organisationalen Kontext recht gut beschreibt. In der Organisationsberatung erinnern sich die Klienten in unterschiedlichsten Settings an mehr oder weniger Leid schaffende Situationen. Zugleich wiederholen sie das Leidschaffende. Zuweilen erkennen sie die dem Leid zugrunde liegende organisationale Konstellation. Im besten und nicht regelmäßigen Falle verändern sie ihren Umgang mit derselbigen. Die Akteure der Organisation behutsam aber bestimmt bei der Sache des Erinnerns, Wiederholens, Durcharbeitens und Veränderens zu behalten verlangt vom Berater ausdauernde Diplomatie im Dienste Organisation. 🌿

LITERATUR

Freud, Sigmund (1932): Neue Folge der Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt/ Main: Fischer.

Haubl, Rolf (2011): Latenzschutz und Veränderungswiderstand. Grundfragen psychodynamisch-systemischer Organisationsberatung. In: Schnorr, Heike (Hg.): Psychodynamische Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Heintel, Peter/Krainz, Ewald (2000): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden: Gabler.

Menzies-Lyth, Isabel E. P. (1970): Die Angstabwehrfunktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: Gruppendynamik: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie 5.

Lohmer, Mathias/Möller, Heidi (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Luhmann, Niklas (1976): Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Heltzel, Rudolf/Weigand, Wolfgang (2012): Im Dickicht der Organisation: Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wimmer, Rudolf (2012): Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer.

ANZEIGE

FiS Supervisionsausbildung 23. Ausbildungskurs 2017–2019

Beginn: 5.–9. April 2017,
Ort: Münster und Mainz

Die berufsbegleitende Weiterbildung beinhaltet neben der Vermittlung von Theorie und praxisrelevanter Methodik einen gruppendynamisch und psychoanalytisch fundierten, rollenbezogenen Selbsterfahrungsprozess. Das Konzept greift die aktuelle Kursdynamik auf und ermöglicht lebendiges Lernen für den eigenen supervisorischen Umgang mit Einzelnen, Gruppen und Teams.

Balintgruppenleiterausbildung für SupervisorInnen

Die Weiterbildung bietet individuelles und gruppenbezogenes Lernen auf der Grundlage von psychoanalytischen und gruppendynamischen Konzepten und soll ermöglichen, Balintgruppen für SupervisorInnen und MitarbeiterInnen sozialer Felder anzubieten. Die Dauer der Ausbildung richtet sich nach den individuellen Voraussetzungen.

Der Einstieg erfolgt nach individueller Vereinbarung.



Fortbildungsinstitut für Supervision

Fordern Sie für beide Weiterbildungen unsere ausführlichen Kursausreibungen an. Wir beraten Sie gerne.

Information und Anmeldung

agm-fis
Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden
Tel.: 0611-603681, Fax: 0611-9102701
info@agm-fis.de, www.agm-fis.de