

SCHÄFFER
POESCHEL

Einführung

Thomas Giernalczyk/Mathias Lohmer

Nicht nur für den Menschen, sondern auch für Organisationen und Unternehmen spielen unbewusste Prozesse eine bedeutende Rolle für das Handeln. In Unternehmen werden Formen der Zusammenarbeit, Führung und der Umgang mit Veränderungen maßgeblich von unbewussten und damit verborgenen Prozessen bestimmt. Je weniger unbewussten Vorgängen Beachtung geschenkt wird, desto stärker überlagern sie zielgerichtetes und vernünftiges Handeln. Umgekehrt sind unbewusste Prozesse auch Quelle enormer Kreativität und Innovation, wenn sie systematisch miteinbezogen werden.

Das vorliegende Buch präsentiert einen systematischen Zugang zum Unbewussten in Organisationen und beschreibt die Psychodynamik von Führung, Gruppen, Teams und Subsystemen in Organisationen. Der psychodynamisch-systemische Ansatz erlaubt das Organisationsgeschehen eingehend zu analysieren und strukturiert die Entwicklung und Beratung von Organisationen. Es wird hier eine Reihe von aufeinander abgestimmten Konzepten zur Verfügung gestellt, die sich gleichermaßen zur Diagnostik wie zur Veränderung für Führungskräfte wie für Berater eignen. Dabei werden sowohl Strukturen und Prozesse als auch Beziehungen gleichermaßen berücksichtigt. Förderung von Selbstreflexion hat einen hohen Stellenwert: Dem eigenem Erleben (der Gegenübertragung) wird eine wichtige Funktion in der Situationsdiagnostik beigegeben. Die Beachtung des menschlichen Bedürfnisses nach Anerkennung und Wertschätzung und die negativen Folgen der Missachtung gesunder narzisstischer Bedürfnisse wird in unterschiedlichen Zusammenhängen analysiert. Bedingungen von aufgabenorientiertem Arbeiten in Teams und die Gefahr, den Bezug zur Aufgabe zu verlieren und in eine psychosoziale Abwehr aufgrund unbewusster Ängste zu geraten werden aufgezeigt.

Dieses Buch erscheint sieben Jahre nach der 2. Auflage des Standardwerkes *Psychodynamische Organisationsberatung* (Lohmer 2005) in derselben Reihe. Es fußt weiterhin auf dem Band *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung* (Giernalczyk 2002), in dem eine Annäherung der Beratungsformen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich als Folge der zunehmenden Ökonomisierung des psychosozialen und Gesundheitsbereichs verzeichnet wurde.

Seit diesen Veröffentlichungen haben sich unternehmerische und gesellschaftliche Rahmentwicklungen sprunghaft weiterentwickelt:

Globalisierung und Finanzmarktkrise haben die Menschen aufgerüttelt und die Normalität der Krise in der Moderne noch stärker ins Bewusstsein gebracht. »Die Krisenhaftigkeit der Moderne beruht auf der Erfahrung, dass die

Konzepte, über die wir verfügen, offensichtlich nicht hinreichen ...« (Nassehi 2012). Arbeit in Organisationen bedeutet nun, sich permanent mit volatilen Veränderungen auseinanderzusetzen, die ihrerseits Entwicklungen beschleunigen. Die permanente Veränderung der Organisationen erfordert eine enorme Flexibilität für die Menschen. Eine »sichere Position« über lange Jahre hinweg in der gleichen Firma ist nicht mehr die Regel, die Chancen des marktgerechten Umstrukturierens und der internationalen Vernetzung stehen gegen die Labilisierung des »flexiblen Menschen« (Sennett 2006). Diese »Freisetzungsdynamik« (Beck 1986) hat die Menschen nicht nur aus ihren traditionellen Lebensformen entlassen, sondern auch die Anforderungen an jeden Einzelnen erhöht, seine Lebens- und Arbeitsbiografie selbst zu planen (Beck 1986). Somit nimmt die Bindung der Unternehmen an ihre Mitarbeiter und umgekehrt ab. Die Verdichtung der Arbeit verengt Erholungsräume und lässt Stress-Folgeerkrankungen wie Burnout ansteigen.

Gleichzeitig setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass das »Human-Kapital« der Mitarbeiter entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, Bindung und Engagement von Mitarbeitern genauso wichtig sind wie innovative Produkte und marktgerechte Strategien. Immer evidenter wird, dass die Bedingungen des Zusammenarbeitens und Führens einen entscheidenden Teil zum Unternehmenserfolg beitragen – in Wirtschaftsunternehmen genauso wie im sozialen oder kulturellen Bereich (vgl. Lohmer/Sprenger/von Wahlert 2012).

Analog zur gesellschaftlichen Entwicklung präsentiert dieses Buch neue Entwicklungen einer psychodynamischen Perspektive auf Unternehmen: Unter anderem sind dies Führung in komplexen Systemen, Frauen in Führungspositionen, interkulturelle Zusammenarbeit, psychodynamische Führungsstile und der Umgang mit Burnout.

Wenn Organisationen komplexer, Rollen diffuser und Entwicklungen beschleunigt werden, stellt diese Perspektive eine unschätzbare Möglichkeit dar, innezuhalten, Überblick auch gegenüber unbewussten Faktoren zu gewinnen und die eigene emotionale Reaktion auf die Organisation besser verstehen und nutzen zu können.

Der Ansatz der psychodynamisch orientierten Beratung hat sich seit der ersten Ausgabe im deutschen Sprachraum neben der systemischen Beratung etabliert, es gibt erprobte Ausbildungscurricula (z. B. www.ipom-net.com) und eine wachsende Nachfrage nach dieser Form der Sicht auf Organisationen und der Arbeit.

Dieser Band ist ein aktuelles Handbuch des psychodynamischen Ansatzes der Arbeit in und mit Organisationen. Alle Autoren sind den Herausgebern durch gemeinsames Denken und Arbeiten verbunden, die Artikel sind sorgsam aufeinander abgestimmt und umfassen das gesamte Feld des psychodynamisch orientierten Führens und Beratens.

Während der erste Band noch ganz auf Grundlagen der Beschreibung

und Analyse des »Unbewussten im Unternehmen« und die entsprechenden Formen der Beratung ausgerichtet war, hebt der Nachfolgebund gleichwertig die Bedeutung der Führung und der Veränderung aus psychodynamischer Perspektive hervor. Führungskräfte finden hier wertvolle Anregungen, wie sie ihre Rolle in Zeiten des Wandels gestalten können.

Im ersten Teil Grundlagen wird ein aktueller Überblick über unbewusste Faktoren im Unternehmen und über die Konzepte des Tavistock-Modells gegeben. Dieses bildet die gemeinsame Plattform, auf die sich alle Autoren beziehen. Das zentrale Konzept des Buches basiert auf der Idee des Containment, eine psychische Funktion, die eine haltende, verstehende und entwicklungsfördernde Wirkung auf das Unternehmen und seine Mitglieder hat. Diesem Konzept ist das 2. Grundlagenkapitel gewidmet.

Entsprechend der gleichwertigen Bedeutung von Führung für den Umgang mit unbewussten Faktoren im Unternehmen bilden die Kapitel zu Führung und Coaching den zweiten Teil des Bandes. Ein spezielles Kapitel über den langen Marsch weiblicher Führungskräfte durch Organisationen trägt der lebhaften Debatte um eine angemessene Förderung weiblicher Führungskräfte und der speziellen Organisationsdynamik in der Auseinandersetzung von weiblichen und männlichen Stilen Rechnung. Die steigende Burnout-Gefahr für Führungskräfte und ein sinnvoller Umgang damit werden im letzten Kapitel dieses Teiles behandelt.

Der dritte Teil des Buches ist der Team- und Organisationsentwicklung gewidmet.

Der Einführungsartikel »Organisationsberatung aus psychodynamischer Perspektive« zeigt dabei anhand eines Beispiels aus einer Klinik-Beratung die Stufen der Beratung vom Erstkontakt über die Diagnose bis zur Intervention – praxisnah und anschaulich.

Das Thema Diagnose, untrennbar mit der Einbeziehung der Organisationskultur verbunden, wird in einem weiteren Beitrag ausgeführt. Dabei wird gezeigt, wie bewährte diagnostische Werkzeuge der Organisationsentwicklung unter einem psychodynamischen Gesichtspunkt genutzt werden können.

Das Thema Kultur wird in dem Kapitel zur »Psychodynamik interkultureller Zusammenarbeit« aufgegriffen – als Ausdruck der wachsenden Bedeutung der Arbeit in interkulturellen, oft virtuellen Teams, die im Zuge der Globalisierung immer stärker die alltägliche Arbeit in international arbeitenden Unternehmen bestimmen.

Teamsupervision stellt eine der wichtigsten Arbeitsformen psychodynamischer Beratung dar. Das entsprechende Kapitel zeigt die unterschiedlichen Arbeitsweisen in Profit- und Non-Profit-Organisationen auf.

Change Management als Bedingung von Führung und Beratung ist in allen Kapiteln präsent, wird im Kapitel »Teamentwicklung als Veränderungsprozess« an einem Beispiel einer Beratung aber explizit thematisiert.

Lange Zeit war die psychodynamisch orientierte Beratung – ähnlich wie die systemische Beratung – auf Prozessbegleitung, die Veränderung der weichen Faktoren, die Förderung der Entwicklung von Soft Skills und die Verarbeitung von Veränderungsprozessen spezialisiert. »Wir kommen, wenn McKinsey geht« lautete hier das geflügelte Wort.

Das abschließende Kapitel »Psychodynamische Strategieentwicklung« zeigt, wie eine psychodynamische Perspektive auch die Entwicklung von Strukturen und Strategien sinnvoll ergänzen kann, auch »harte Faktoren« werden von Menschen mit ihren sog. Soft Skills unter Druck und in ambivalenten Entscheidungssituationen geprägt.

Es ist unsere Überzeugung, dass nur mit einer authentischen Berücksichtigung der grundlegenden Bedürfnisse nach Selbstwirksamkeit und Beteiligung sowie der der bewussten und unbewussten Dynamik in Unternehmen erfolgreiches Wirtschaften möglich ist. Dieser Band bietet zu dieser Ausrichtung Konzepte, Anregungen und Praxisanleitungen.

Zum Abschluss möchten wir noch zwei Personen besonders danken: unserer Mitarbeiterin Carla Albrecht, die in vielen Diskussionen zum Konzept des Buches, zur Klärung unserer Gedanken und zur ordnenden Tätigkeit der Herausgeber beigetragen hat. Und unserem Lektor Stefan Brückner, der uns in allen Phasen des Buches durch seine kompetente Beratung unterstützt hat.

München im Mai 2012

Thomas Gienalczyk und Mathias Lohmer

Literatur

- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gienalczyk, T. (Hrsg.) (2002). Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lohmer, M. (Hrsg.) (2005). Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Aufl.
- Lohmer, M./Sprenger, M./von Wahlert (2012). Gesundes Führen. Life-Balance- vs. Burn-out. Stuttgart: Schattauer.
- Nassehi, A. (2012). Der Ausnahmezustand als Normalfall. Modernität als Krise. In: Kursbuch 170: Krisen lieben. Hamburg: Murmann, S. 34–49.
- Sennett, R. (2006). Der flexible Mensch. Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Bloomsbury.

Teil 1: Grundlagen