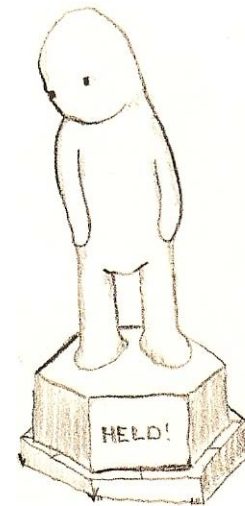


8. Landespsychotherapeutentag Berlin
Psychotherapie in Institutionen

Macht und Ohnmacht in Institutionen

Ullrich Beumer, Köln



Zeichnung: Gunilla Jähnichen, Berlin

Meine Ideen für diesen Vortrag

- ✓ Ein „Liebesverhältnis mit Organisationen“ entwickeln:
„love affair with the world“ (Phyllis Greenacre) als Gegengewicht zu den Belastungen, die Organisationen und die Arbeit mit sich bringen
- ✓ Idee, dass eine Polarisierung von Freiberuflichkeit („Selbständigkeit“) und („abhängigem“) Arbeiten in Organisationen insbesondere als „Ranking“ der modernen Arbeitswelt nicht mehr gerecht wird.
- ✓ Dass Psychotherapie zunehmend einer Organisationskompetenz bedarf, wenn sie die komplexen Welten von Organisationen als Mitverursacher von Störungen abbilden und verstehen will.
- ✓ „Macht und Ohnmacht“ als zentrale Themen relativiert werden müssen, um neuen Führungsanforderungen gerecht werden zu können.

Kurze biographische Anmerkung

| | |
|-----------|---|
| 1977 | Erziehungswissenschaftler, dann Referent für Jugendbildung |
| 1981 | Referent Weiterbildungseinrichtung 1986: Ausbildung zum Supervisor |
| 1987 | Leitung einer Weiterbildungseinrichtung, parallel Arbeit als Supervisor und Coach Direktor von „Tavistock-Konferenzen“ |
| 1997 | Selbständigkeit, Gründung eines Beratungs- und Fortbildungsunternehmens „inscape“ |
| Seit 2009 | Auch: Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt a.M., Bereich Psychoanalyse und Gesellschaft, Forschung zu Veränderungen in Organisationen, Coaching und Führung |
| 2011 | Gründung der inscape-group, Beratungs- und Trainingsunternehmen mit zwei Partnern |

Eine Organisation?



Auch eine Organisation?



Und das?



inscapegroup

Organisationen

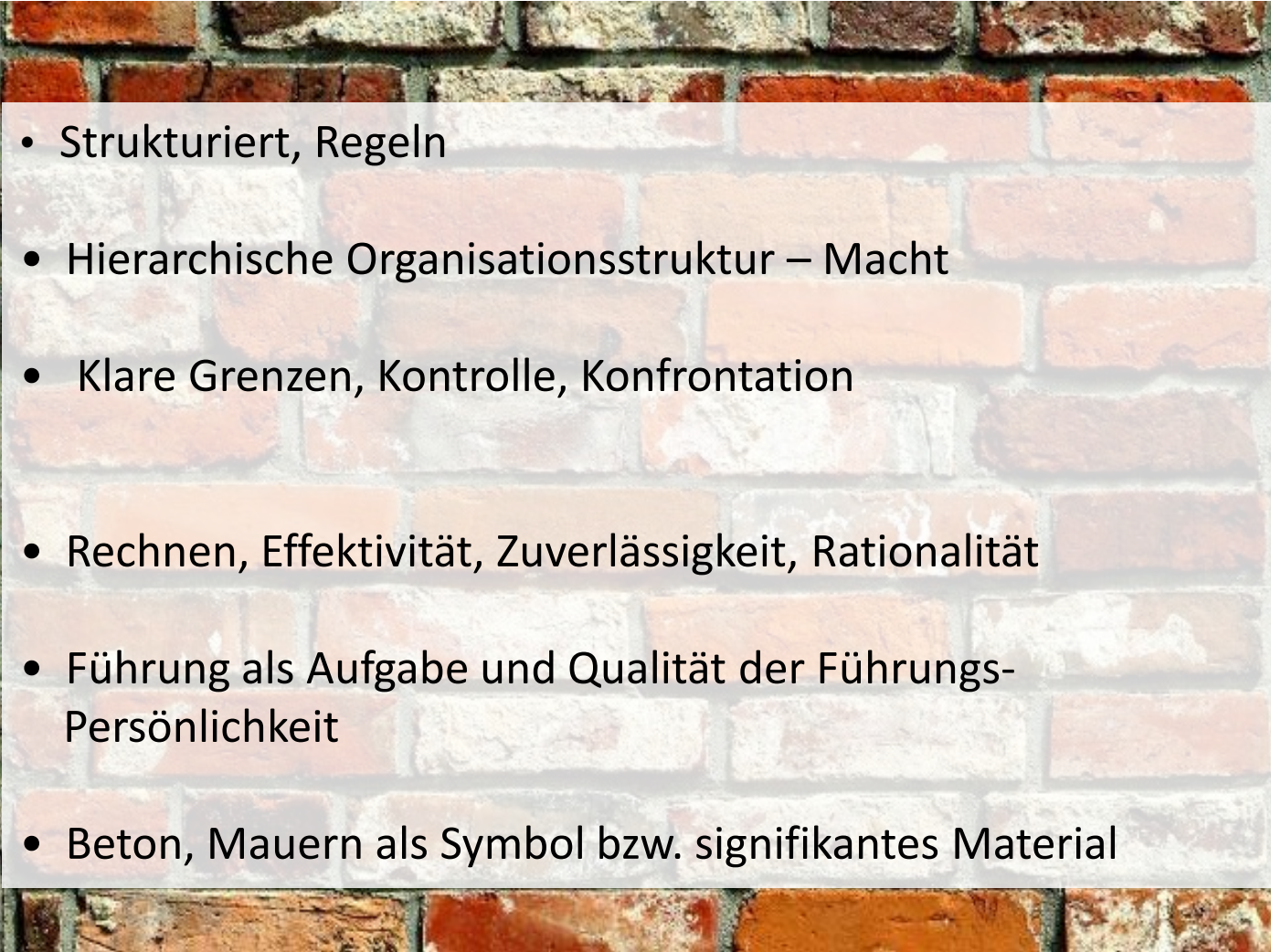
und warum wir sie brauchen

Wortbedeutung: Etymologisch ist 'Organisation' gem. Duden^[3] vom Verb „organisieren“ abgeleitet („*planmäßig ordnen, gestalten, einrichten, aufbauen*“), das auf frz. „organe“ („*Werkzeug; mit Organen versehen; zu einem lebensfähigen Ganzen zusammenfügen*“) zurück geht. *Organisation* steht auch für den Prozess des Organisierens, durch den *fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen* zusammengefügt werden, *so dass vernünftige Ergebnisse erzielt werden.*^[4]

Eine *Organisation* kann eine soziale Struktur sein, die aus dem planmäßigen und zielorientierten Zusammenwirken von Menschen entsteht, sich zur Umwelt abgrenzt und – als korporativer Akteur (Coleman) – mit anderen Akteuren interagieren kann.

Aus: Wikipedia

Wie wir Organisationen früher(?) gesehen haben...

- 
- Strukturiert, Regeln
 - Hierarchische Organisationsstruktur – Macht
 - Klare Grenzen, Kontrolle, Konfrontation
 - Rechnen, Effektivität, Zuverlässigkeit, Rationalität
 - Führung als Aufgabe und Qualität der Führungs-Persönlichkeit
 - Beton, Mauern als Symbol bzw. signifikantes Material

Eine andere Sicht von Organisationen

Einige grundlegende Annahmen (nach Yiannis Gabriel, London):

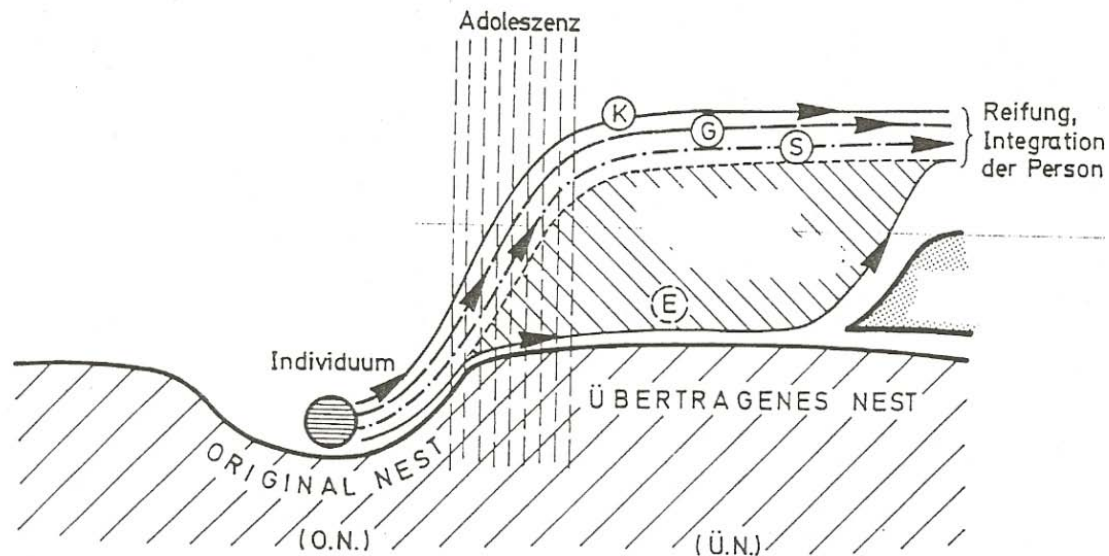
- Menschen, die in Organisationen leben und arbeiten sind emotionale Wesen, die eine persönliche, familiäre und kulturelle Geschichte haben.
- Im Leben einer Organisation streben die Menschen nach einer Erfüllung tieferer unbewusster Wünsche
- Organisationen werden zu Schauplätzen, an denen weitreichende soziale und kulturelle Dynamiken stattfinden
- Organisationen offerieren bestimmte Abwehrformen gegenüber Ängsten, die sie hervorrufen
- Organisationen sind nicht nur Quellen von Unbehagen und Angst sondern sie eröffnen zugleich Möglichkeiten, kollektive Dynamiken zu beeinflussen, Visionen zu realisieren sowie Zufriedenheit und Kreativität zu fördern (Potential Space)

Organisationen produzieren Angst

Organisationen und Führung sind auch eine Quelle von Angst:

- Organisationen mobilisieren **individuelle Ängste**, sie sind Übertragungsauslöser
- Zum einen kann die Primäraufgabe der Organisation Ängste wecken (Krankenhaus, Gefängnis etc.), es gibt also **aufgabenbezogene Ängste**.
- Die idealisierten und in immer kürzeren Abständen angestoßenen Veränderungsprozesse bedrohen die Stabilität und befördern bisher abgewehrte Ängste an die Oberfläche. Dies sind die **situativen, veränderungsinduzierten Ängste**, die Organisationen produzieren.
- Schließlich ist Führung bzw. die zunehmend **kürzere Verweildauer von Führungskräften** eine dauernde Quelle von Unsicherheit und Angst.

NESTHOCKER - SYNDROM IN ORGANISATIONEN



K = körperlich
G = geistig
S = Sozial
E = emotional

Quelle:
Helmut Schulze, Nesthocker Mensch

Organisationen schützen vor Angst - Angstabwehren

Wie individuelle Ängste institutionell abgewehrt werden

Angst vor:

... Tod, vernichtender Aggression

... Verschmelzung, Fusion, Chaos, Objektverlust

... Liebesverlust, Trennung, Individuation

... Verlassenwerden, Hilflosigkeit, Schutzlosigkeit

Abwehr durch:

Darstellung der Unternehmung als unsterblich; Identifikation mit dem unvergänglichen Werk/Produkt/Leistung, Corporate Identity.

Formalisierung (detaillierte schriftliche Regelungen zur Arbeitsausführung, zu Kompetenzen, Rechten, Mitteln ...), Einhaltung des Dienstweges, Kontrollen, Objektivierung, Zerstückelung der Arbeit und der Beziehungen; Rollendifferenzierung, Sachzwänge, Technisierung, Taylorisierung, Rationalisierung; Verrechtlichung; Trennung von „Arbeit“ und „Leben“.

Gruppenarbeit, kooperative Führung, Beziehungs- und Klimapflege (Feiern, Jubiläen, Ehrungen), Gleichschaltung, Uniformierung.

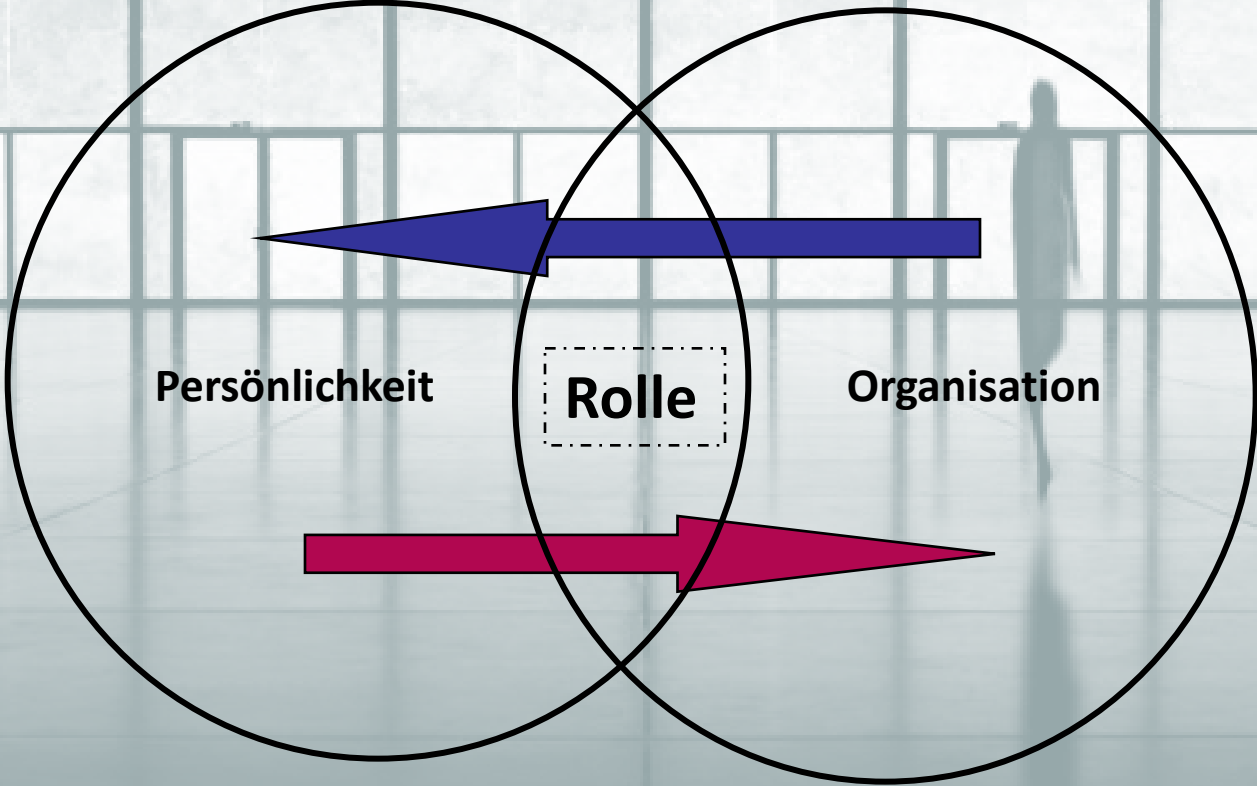
Hierarchische Führung, Patriarchalismus/Paterernalismus; Sozialleistungen, Infantilisierung durch detaillierte Regeln, Human Relations, Betriebspsychologie, Automatisierung, Schutzrechte.

Aus:

Neuberger/Kompa: Wir, die Firma

Organization in the mind

Das Rollenmodell



1. Die Organisation ist ein inneres Objekt

2. Die Gegenübertragung der Organisation

Also: “nicht das mentale Konstrukt des Klienten von der Organisation, sondern eher die emotionale Realität der Organisation, die von ihm oder ihr wahrgenommen wird, die ihn oder sie infiziert, die anerkannt oder abgelehnt, verdrängt oder projiziert, verleugnet werden kann, die ebenso bekannt oder ungedacht sein kann“

(Armstrong, 1995)

Aspekte der Grundannahmen

| Gemeinsame Phantasien | Grundannahme | dominante Abwehrmechanismen | dominante Affekte |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kampf-Flucht | <ul style="list-style-type: none"> • es existiert ein äußerer Feind; Abwehr oder Flucht ist notwendig | <ul style="list-style-type: none"> • Projektion, Spaltung | <ul style="list-style-type: none"> • Zorn, Haß, Furcht und Verdacht |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • der Führer soll nähren und beschützen | <ul style="list-style-type: none"> • Idealisierung des Führers oder seiner „Bibel“ | <ul style="list-style-type: none"> • Depression, Neid, Schuld, Verehrung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Paarbildung | <ul style="list-style-type: none"> • eine noch nicht existente Person/Idee wird die Gruppe vor Haß, Zerstörung und Hoffnungslosigkeit befreien | <ul style="list-style-type: none"> • Antizipation von und Phantasien über utopische Ideale | <ul style="list-style-type: none"> • Hoffnung, Vertrauen, Enthusiasmus, Desillusion, Verzweiflung |

Tabelle 20: Die zentralen Bionschen Grundannahmen und ihr Einfluß auf verschiedene Aspekte der Organisationskultur (Kets de Vries & Miller, 1984).

Wie verändern sich
Organisationen gerade?

Die Organisation als Wolke ?

- Flexible Organisation als Ideal
- Offene Grenzen (Supply Chain Management)
- Ständig neue Formationen
- Dauernde Rollen- und Aufgabenveränderungen
- Verschiedene Orte und Räume (real und virtuell)
- Konzept: Eroberung neuer Räume
- Informelle Organisationen und Netzwerke:
„Die Organisation als Party“

Die Erfahrung von „disembeddedness“ (Anthony Giddens) Und des Verlusts des „ontologischen Urvertrauens“ (Gernot Böhme)

- Fehlender Bezug zu Lebensbedingungen, auf die wir angewiesen sind
- Verlust des Vertrauens auf die eigene Natur, den Körper
- Verlust des Vertrauens auf die äußere Natur
- Verlust des Vertrauens auf den Staat
- Verlust des Vertrauens in die Technik
- Verlust des Vertrauens auf die Mitmenschen

Items:

- Beschäftigte stehen unter dauerhaftem Leistungsdruck.
- Wie viele der Beschäftigten regelmäßig Überstunden leisten.
- Beschäftigte müssen Aufgaben übernehmen, für die sie nicht ausreichend fachlich qualifiziert sind.
- Den Beschäftigten fehlen ausreichende Ressourcen, um qualitativ hochwertig arbeiten zu können.
- Die Beschäftigten müssen in ihrer Arbeit ethische Prinzipien verletzen, um den Anforderungen der Organisation zu genügen.
- Meine Supervisanden/innen klagen über zu hohen Zeitdruck.
- Meine Supervisanden/innen klagen über zu geringe Entscheidungsspielräume.
- Meine Supervisanden/innen klagen über zu wenig Erholungspausen.

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von geringer Überforderung zu völliger Überforderung aufsteigend) 3,64 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für die Arbeitnehmer/innen eine deutliche Überforderung an.

Index: Demoralisierung

- Sind meine Supervisanden/innen überfordert, machen sie ihre Arbeitsbedingungen dafür verantwortlich.
- Ich beobachte, dass meine Supervisanden/innen ihre vorhandenen Spielräume zu wenig nutzen.
- Ich beobachte, dass meine Supervisanden/innen die vorgefundenen Arbeitsbedingungen zu schnell als gegeben hinnehmen.
- Meine Supervisanden/innen verstehen sich als Opfer von Arbeitsbedingungen, die sie nicht verändern können.

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von fehlender zu vollständiger Demoralisierung aufsteigend) 3,58 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für die Arbeitnehmer/innen eine gravierende Demoralisierung an.

Im Schatten der modernen Organisation

- Grundlegende Angst – „Die psychotische Organisation“ (Lawrence, Sievers)
- Destruktivität, Zerstörung und Verwundung – „Competition as war“ (Burkard Sievers)
- Unsicherheit, Beziehungslosigkeit, Verlorenheit – „Die trostlose Organisation“ (Howard Stein)
- Vergiftete Beziehungen und subtile Vernichtung – „Organizational Miasma“ (Yiannis Gabriel)
- Die Masken der Niedertracht – Die pervers - narzisstische Organisation (Hirigoyen, Long)

Entwicklung von Organisationen

In Organisationen besteht ein unverändert hoher Leistungs- und Veränderungsdruck. Turbulente Umstrukturierungsprozesse sind inzwischen für die Mitarbeiter/innen zur alltäglich.

Auch die Organisationen verändern ihren Charakter: Zu beobachten sind unter anderem als sich teilweise überlappende Typen:

Typen der Organisation (in the mind):

- **das vertraute mittelständische (Familien-) Unternehmen**
- **„Download“-Organisationen**
- **entleerte Organisationen**
- **Organisationen im Überlebensmodus**
- **die schöpferisch-anarchische Organisationseinheit**

(Quelle: Studie: Arbeit und Leben in Organisationen, SFI im Auftrag der DGSv)

Muster der Bindung und Identifikation in Organisationen:

Mitarbeiter/innen verändern ihre Art, sich an Organisationen, in denen sie arbeiten, zu binden. Zu beobachten sind:

- „Endlich tut sich was“: verstärkte Identifikation mit der veränderten Organisation
- „Die bedruckte Kaffeetasse“: durch Groll geprägte Resignation
- „Loyal, aber nicht abhängig“: instrumentelle Beziehungsarrangements
- „Standbein-Spielbein“: kunstvolle Arrangements distribuiertes Bindungen

(Quelle: Studie: Arbeit und Leben in Organisationen, SFI im Auftrag der DGSv)

**Die Arbeit, (die meist in Organisationen
ausgeübt wird,) wird zunehmend zur
Ursache, zum Auslöser oder zur Bühne
psychischer Erkrankungen**

Führung, Macht und Ohnmacht

„Leadership in the mind“

Leadership in the mind

(Fotos aus: Jacqueline Hassink, Mindscapes)



4 Stufen der Entwicklung von Organisationen

| Phase | Organisation | Führung und Steuerung |
|----------------------|--|--|
| A. Hierarchie | <ul style="list-style-type: none">• Unternehmen als fixes dauerhaftes Gebilde• Ab – Teilungen• Über- Unterordnung• widerspruchsfrei | <ul style="list-style-type: none">• strukturelle Vorgaben• Normen, Regeln• Vorgesetzter = bester Fachmann) |

Schema: Kurt Buchinger

Leadership in the mind



4 Stufen der Entwicklung von Organisationen

| Phase | Organisation | Führung und Steuerung |
|--|---|---|
| A. Hierarchie | <ul style="list-style-type: none">• Unternehmen als fixes dauerhaftes Gebilde• Ab – Teilungen• Über- Unterordnung• widerspruchsfrei | <ul style="list-style-type: none">• strukturelle Vorgaben• Normen, Regeln• Vorgesetzter = bester Fachmann) |
| B. Hierarchiekrise | <ul style="list-style-type: none">• Hierarchie formal intakt, praktisch nicht mehr (Probleme entstehen)• Teamarbeit• Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none">• wie oben, zusätzliche Kompetenzen nötig, wie:• Team- und Projektsteuerung• Konflikt: Kontrolle vs. Beratung |
| C. Funktionale Ausdifferenzierung | <ul style="list-style-type: none">• Entwicklung organisatorischer Alternativen wie z.B.• Matrixorganisation• Dezentralisierung• Umbau der Organisation | <ul style="list-style-type: none">• aus Vorgesetzten werden Führungskräfte, Konsequenz:• Management by- Philosophien• Menschen werden wichtiger |

Schema: Kurt Buchinger

Leadership in the mind



4 Stufen der Entwicklung von Organisationen

| Phase | Organisation | Führung und Steuerung |
|---|--|--|
| A. Hierarchie | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen als fixes dauerhaftes Gebilde • Ab – Teilungen • Über- Unterordnung • widerspruchsfrei | <ul style="list-style-type: none"> • strukturelle Vorgaben • Normen, Regeln • Vorgesetzter = bester Fachmann) |
| B. Hierarchiekrise | <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie formal intakt, praktisch nicht mehr (Probleme entstehen) • Teamarbeit • Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • wie oben, zusätzliche Kompetenzen nötig, wie: • Team- und Projektsteuerung • Konflikt: Kontrolle vs. Beratung |
| C. Funktionale Ausdifferenzierung | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung organisatorischer Alternativen wie z.B. • Matrixorganisation • Dezentralisierung • Umbau der Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • aus Vorgesetzten werden Führungskräfte, Konsequenz: • Management by- Philosophien • Menschen werden wichtiger |
| D. Dauerhafter Prozess des Organisierens | <ul style="list-style-type: none"> • Lean – Organisation (Hierarchie, aber schlank...) • Business Reengineering (prozesshafte Organisation) • Lernende Organisation • Permanenter Wandel | <ul style="list-style-type: none"> • Chaos – Management • Die Führungskraft als Berater und Coach • Kompetenzen: Spannungstoleranz, Situationskompetenz, Realität – Vision, Risikobereitschaft, soziale Kompetenz |

Schema: Kurt Buchinger

Einschub: Die Rolle der Macht

- Macht ist das Vermögen, bei anderen etwas zu bewirken und Einfluss auf ihr handeln zu nehmen, auch gegen ihren Willen (personal, politisch, ökonomisch)
- Gewalt ist die aktuelle physische Realität, Macht die bloße Möglichkeit der Kontrolle über andere (andere Basis: Charme, Überredungskunst, Autorität)
- Herrschaft ist die institutionelle Ausübung von Gewalt in einem politischen System bzw. die Durchsetzung des politischen Willens in einem Staat
- Autorität verleiht zwar Macht ist aber nicht dasselbe, da Autorität auf innerer Kompetenz und sozialer Anerkennung beruht, Macht aber nicht unbedingt – Positionsmacht ist nicht gleich Einfluss

Probleme des Umgangs mit Macht

- Leitung und Führung erfordern verantwortungsvollen Umgang mit Macht
- Hemmung, Macht zu gebrauchen wegen Aggressionshemmung (Schuldgefühle)
- Idealisierung und Dämonisierung - Unangemessene Nähe und unangemessene Distanz in Leitungsrollen
- Illusion der Unabhängigkeit
- Illusion der Unentbehrlichkeit
- Angst machen statt Angst haben
- Machtge-/missbrauch als Reaktion auf äußeren Druck
- Irrationales Machtstreben zur Kompensation persönlicher Defizite

Führungsaufgaben

- Unter welchen Bedingungen können Menschen die turbulenten Veränderungen verarbeiten?
- Wie muss eine „gute Führung“ aussehen?



Es zeigt sich, dass Mitarbeiter unter anderem dann über ihre Arbeit und die unzulängliche Führung klagen, wenn Sie von ihren Vorgesetzten nicht genügend Respekt erfahren

Formen der Autorität

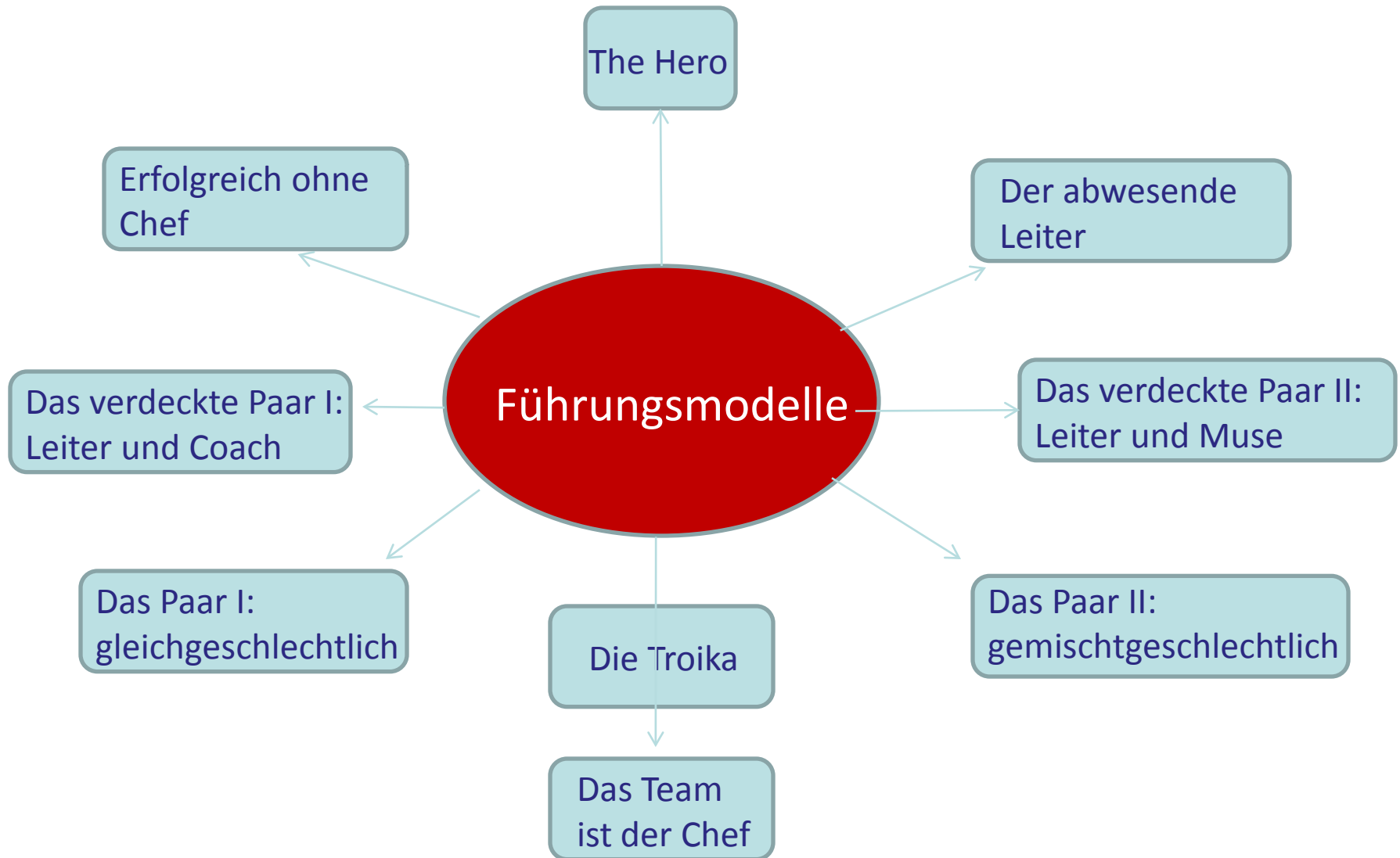
| | traditionell | modern | postindustriell |
|--------------------------------|--|--|--|
| Quelle der Autorität | <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatz | <ul style="list-style-type: none">• Rolle | <ul style="list-style-type: none">• Person/Rolle |
| Mechanismus | <ul style="list-style-type: none">• Zwang | <ul style="list-style-type: none">• Pflicht | <ul style="list-style-type: none">• Zusammenarbeit |
| Individuelle Reaktionen | <ul style="list-style-type: none">• Unterwerfung | <ul style="list-style-type: none">• Selbstdisziplin | <ul style="list-style-type: none">• Verhandlung |
| Sanktionen und Vorteile | <ul style="list-style-type: none">• Bestrafung vs. Belohnung | <ul style="list-style-type: none">• Schuld vs. Erleichterung | <ul style="list-style-type: none">• Entfremdung vs. Gemeinschaft |

Tabelle 31: Idealtypen der Autorität nach Hirschhorn (1990).

These:

Die Aufgabe der Führung in postmodernen Organisationen besteht zunehmend weniger in der Kontrolle sondern zunehmend darin, ausreichendes Containment zu bieten.

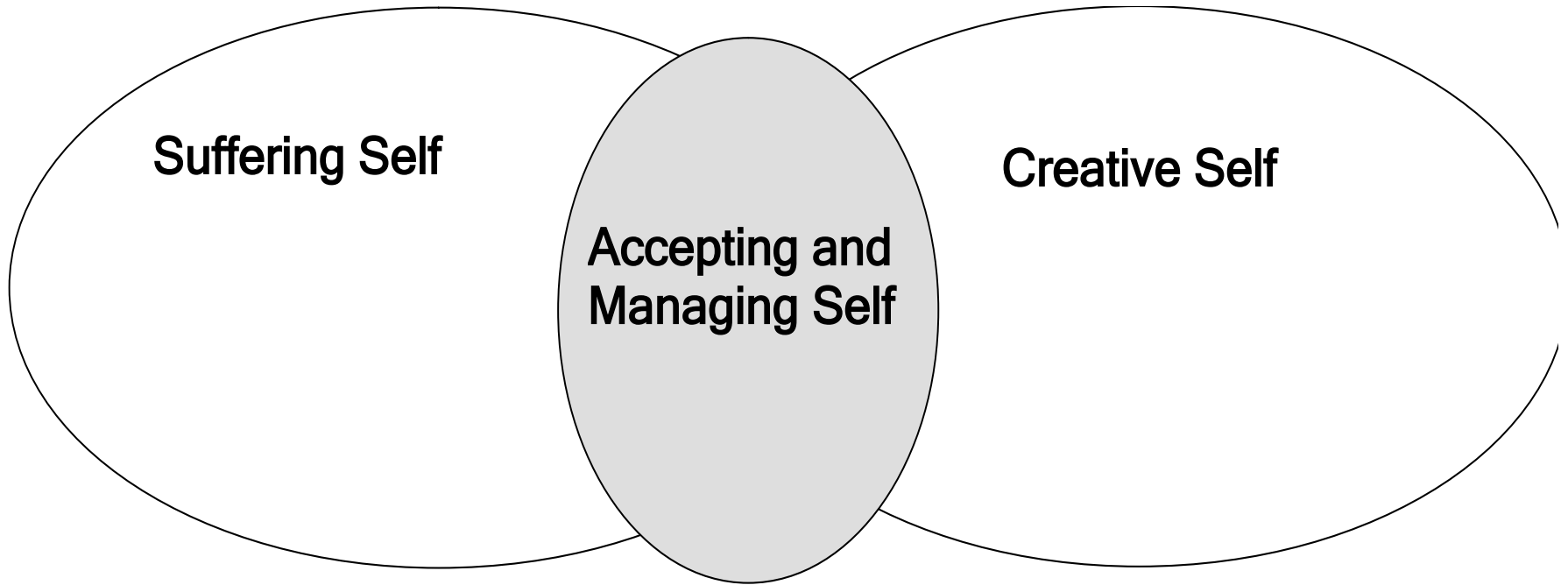
Führungsmodelle: Vom Helden zu Führungssystemen



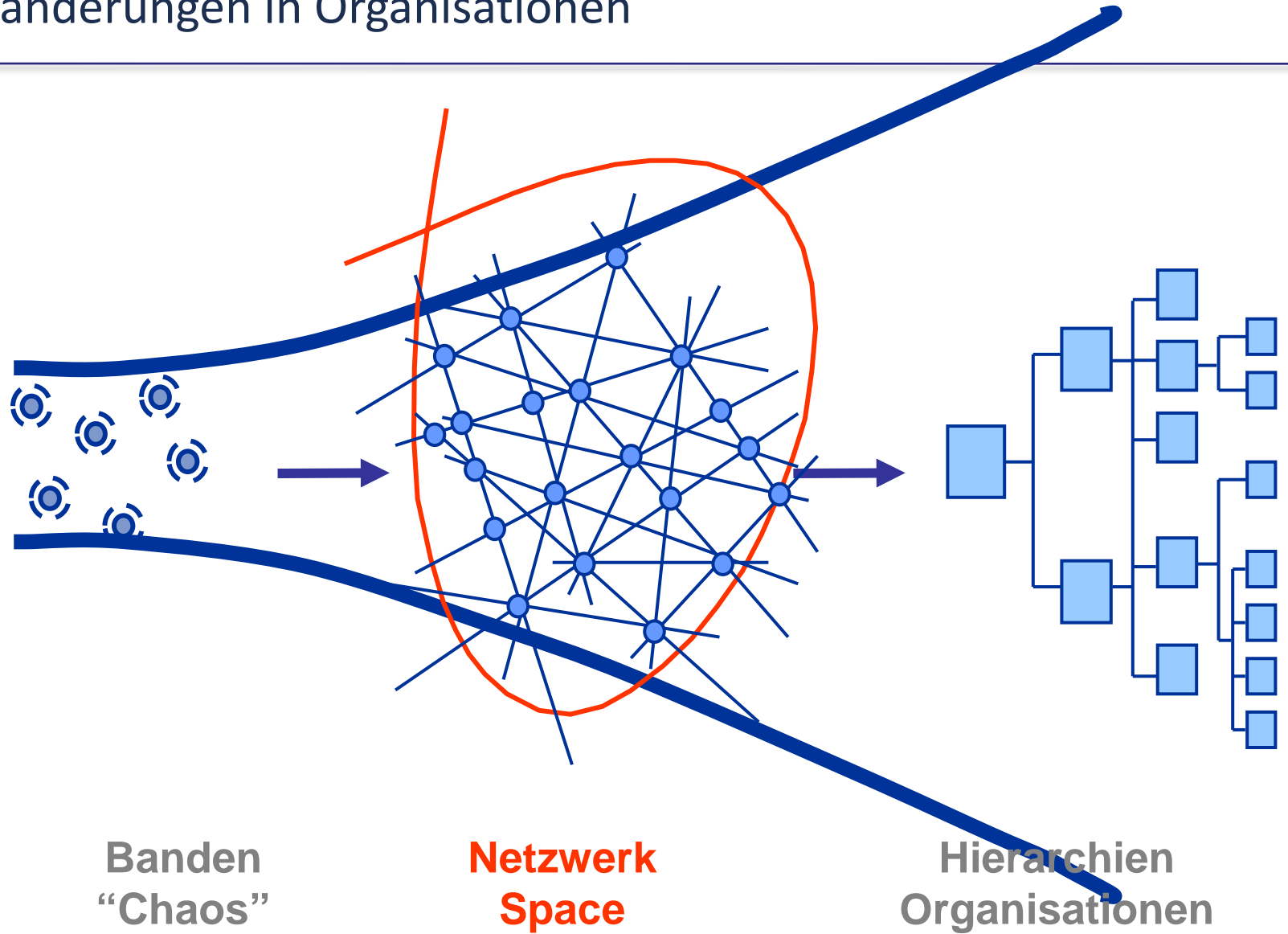
Einige Fragen zum Thema

„Psychotherapie / Psychotherapeuten
und Organisationen“

Das Ideal: Übergänge als Ort der Möglichkeiten



Veränderungen in Organisationen



Schema: G.Henn, München

Kann man das mit diesem Setting repräsentieren??



Einige Fragen zur Diskussion

- Wie ist die „organization-in-the-mind“ der psychotherapeutischen Praxis? Freiberuflichkeit als höchstes Ziel?
- Kann auf der Couch eine Organisation verstanden und abgebildet werden oder bedarf es der Einbindung von Therapie in Systemkontexte?
- Wenn psychische Erkrankungen nicht allein biographisch oder im System persönlicher Beziehungen zu verstehen sind, was bedeutet das für die Therapie?
- Forderung: *Couch und Therapie im Rahmen von Organisationen*



Kontakt

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

inscape group
Ullrich Beumer
Riehler Straße 23

50668 Köln

Tel.: 0221-5607606

E-Mail: Ullrich.Beumer@inscape-group.com

www.inscape-group.com

