



A) Psychoanalytische Methode in Organisationen

B) Unterscheidung systemischer und psychodynamischer Theorie von Organisationen Thesen für die Orientierung von Michael Lobbert, Dezember 2000

www.mloebbert.de

A) Psychoanalytische Methode in Organisationen

1. Für mich als Berater kommen psychoanalytische Sichtweisen in Frage, wenn ich auf organisatorische Phänomene aufmerksam werde, die in ganz erstaunlicher Weise dysfunktional sind.

Erinnern Sie sich an die Challenger- Katastrophe. Ein perfektes Projekt- und Qualitätsmanagement hatte die Schwäche der Treibstoffleitungen unter Startbedingungen akribisch dokumentiert. Alle Entscheidungsträger waren darüber (schriftlich) informiert. Der zuständige Ingenieur hatte mehrfach darauf aufmerksam gemacht und war erstaunt über die Höhe des Risikos, das man bereit war auf sich zu nehmen. Alle waren der Meinung "die NASA hat ein perfektes Projekt- und Qualitätsmanagement, da kann nichts passieren" ... und das war natürlich nicht das einzige Anzeichen hysterischer Dynamiken, denen man hätte im Design von Risiko- Management-Interventionen hätte Rechnung tragen können.

2. Die Annahme eines "organisatorisch Unbewussten" ist Ausgangspunkt psychoanalytischer Methode in bezug auf Organisationen.

Freuds "Entdeckung" oder auch "Konstruktion" des Unbewussten ist Ausgangspunkt seiner psychoanalytischen Methode. Seine Aufmerksamkeit richtete sich auf Phänomene, welche den Akteuren nicht nur im Moment nicht bewusst waren, sondern auch auf Nachfragen hin verschlossen schienen. Ähnlich liegt der Fall der Challenger: niemand konnte sich erklären, warum das offensichtlich hohe Risiko der Treibstoffleitung keinen Einfluss auf die Start-Entscheidung genommen hat. Es hat sich einfach niemand dafür interessiert.

Das Phänomen, das etwas nicht bewusst wird und dennoch das Handeln stark beeinflusst, ist Zentrum des "Unbewussten". Für Freud ist das Unbewusste nicht etwas "Unterbewusstes" ? seltsame Regungen, Wünsche, Triebe, die unterhalb der Bewusstseinsoberfläche liegen, und dort ihr Unwesen treiben. Noch weniger ist es so etwas wie der innere Kern der Persönlichkeit. Solche "Seelenmetaphysik" liegt Freud fern.

Die Erfahrung des Unbewussten ist, dass es machtvolle psychische Einflüsse gibt, die der bewussten Steuerung nicht, jedenfalls nicht direkt, zugänglich sind. Diese Einflüsse verkürzen unser Bild der Realität so, dass unser Handeln in bestimmter Weise dysfunktional wird, und wir anfangen unter seinen Folgen zu leiden. Freud ist der Meinung, dass das Unbewusste sein Reservoir aus verdrängten Erlebnissen, Wünschen und Idee bezieht. Verdrängung als Form der geistigen Abwehr (Widerstand) gegen bedrohliche Einwirkungen ist der Ursprung des Unbewussten.

Die spezifischen hysterischen Züge der Organisation NASA sind Ergebnis eines Verdrängungsprozesses der Grenzen technischer Möglichkeiten und Steuerung einerseits und der Verweigerung politischer Auseinandersetzung über bemannte Weltraumfahrt. Die NASA fühlt sich wirklich in ihrer Existenz bedroht, wenn sie nicht (um jeden Preis) nach den Sternen greift.

In analoger Weise sprechen wir vom Unbewussten von Organisationen und von Personen. Gleichzeitig wissen wir, beide Phänomene sind nicht deckungsgleich. Ein einzelner Ingenieur der NASA wusste durchaus über die Schwäche der Treibstoffleitungen; er hätte sogar über eine psychoanalytische Interpretation der systematischen Ausblendung von Risiken in Entscheidungsprozessen verfügen können. Dennoch hätte er kaum eine Chance gehabt, Einfluss zu nehmen, jedenfalls solange seine Wahrnehmung nicht mindestens von einer kritischen Masse von Organisationsmitgliedern geteilt wird.

3. Psychoanalytische Methode in Organisationen ist zunächst und vor allem eine Methode der Interpretation und der Diagnose

Verdrängte Vorstellungen und Wünsche verschwinden nicht aus dem Bewusstsein von Personen ohne Spuren zu hinterlassen. - Für Sigmund Freud ist es vor allem der Traum (Königsweg zum Unbewussten), der das Material für die psychoanalytische Arbeit liefert. ? Unbewusstes manifestiert sich in Gefühlen, im Handeln und Leiden von Personen.

Die psychoanalytische Interpretation macht unbewusste Phänomene dem Bewusstsein durch ihre Interpretation zugänglich. Die Hoffnung ist dabei natürlich nicht, das Unbewusste vollständig dem Bewusstsein einzugliedern und damit steuerbar zu machen. Das wäre unrealistisch in bezug auf die Kraft, die wir brauchen, um angesichts akuter Bedrohungen und Verletzungen zu überleben. Die fallweise Aufklärung psychodynamischer Phänomene soll aber durchaus zu einer Verminderung von Leiden und zu einer schrittweisen Verbesserung der Handlungssteuerung führen.

Freud spricht selbst von einer "therapeutischen Verwendung" der psychoanalytischen Methode in bezug auf soziale Organisationen ("Massen") in seinem Aufsatz "das Unbehagen in der Kultur": "... darf man erwarten, dass jemand eines Tages das Wagnis einer solchen Pathologie der kulturellen Gemeinschaften unternehmen wird". Die psychoanalytische Methode scheint für Freud selbst eng mit der "Schicksalsfrage der Menschenart" verknüpft, wenn er ebendort schreibt: "ob und in welcher Weise es gelingen wird der Störung des Zusammenlebens durch den menschlichen Aggressions- und Selbstvernichtungstrieb Herr zu werden". Die Interpretation menschlicher und organisatorischer Pathologien scheint für Freud dafür eine wirksame Hilfe zu sein.

B) Unterscheidung systemischer und psychodynamischer Theorie von Organisationen

1. Psychodynamische (psychoanalytische) Vorstellungen sind inhaltliche und bedeutungsreiche Interpretationen, Vorstellungen über die wir uns in der Analyse von Phänomenen verständigen können.

2. Die systemtheoretische Rekonstruktion ("Metapsyk") bestimmt Rahmen und Reichweite psychodynamischer Interpretationen, schränkt diesen auch ein (z.B. Einschränkung der therapeutischen Wirksamkeit der Bearbeitung von Übertragungphänomenen durch lösungsorientierte Handlungsansätze vgl. Peter Fürstenau)

B) 3. Psychodynamische Phänomene lassen sich systemtheoretisch rekonstruieren ? was diese Phänomene, bzw. als interpretiertes Phänomen aus systemtheoretischer Sicht als Leistung eines Systems bedeuten kann.

z.B.: "Schatten in Organisationen" steuern bzw. bewältigen die Paradoxie von Identität und Nicht-Identität in der Spielart Zugehöriges versus Nicht-Zugehöriges (siehe auch Ausländerhass). Etwas Zugehöriges wird als Nicht-Zugehöriges abgespalten (dissoziiert), weil es nach der (bewussten) Zugehörigkeitsregel nicht dazugehört. Das System macht einen Unterschied in sich selbst, setzt sich selbst als Identisch und Nicht-Identisch.

die Zugehörigkeitsregel wird dadurch allererst konstituiert (was ist die Ressource am Fremdenhass?)

Identitätsmuster als Muster von Eigenschaften kann entstehen

Das System bestimmt sich selbst in seinen Grenzen von beiden Seiten (Satz von Gödel: ein System kann sich schlechthin nicht von außerhalb seiner selbst betrachten.)

Erst der Schatten schafft Identität ... gehört also notwendig zur Systemleistung; außerhalb seiner selbst kann ein System schlechthin keine Zugehörigkeit unterscheiden!

Z.B.: "Projektive Identifikation" (Übertragung) bewältigt das Paradox der Individualität/Einzigartigkeit. Das/der andere wird als/durch das Eigene bestimmt: "Du bist xy für mich." Ich negiere meine Individualität in der Eigenschaft bzw meiner Projektion dieser Eigenschaft zugleich: "Du bist das andere, was ich nicht bin (was mich stört, was mich ärgert, was ich bewundere etc.)"

Aufrechterhaltung und Negation meiner Individualität zugleich als Grundform aller sozialen Beziehung: "Erst Projektion schafft Individualität."

4. Moderne psychoanalytische Vorstellungen und systemische Theoriebildung nähren sich einander an.

Es gibt einen Unterschied der eher ontologischen Vorstellung Freuds vom Unbewussten als Reservoir abgespeicherter Erlebnissequenzen und von moderner neurologischer Vorstellung des Unbewussten als abstrahierte Muster von Interaktionsprozessen, die nichts anderes sind als das, was je in einer Situation auch aktualisiert wird. Moderne psychoanalytische Konzeptbildungen geben zentralen Konzepten der Psychoanalyse einen neuen ontologischen Status: "systemische Metaphysik". Damit werden psychoanalytische Konzepte selbst systemtheoretisch bestimmt (und nicht bloss rekonstruiert).

5. Daher unterscheide ich für Interventionen 2 Perspektiven ihrer Steuerung:

Psychodynamisch: das sind analoge Interventionen wie Organisationsaufstellungen, Theater, bildliche Repräsentationen, gemeinsam Geschichten erzählen und psychodynamische Interpretationen verfertigen.

Systemisch: das sind für mich im eigentlichen Sinn digitale reflexive Interventionen: Frage, was es heisst so und so zu sein, welche Bedeutung es hat, welche Systemgestaltung/Zweck damit angestrebt wird, und was es heisst für das System erfolgreich zu sein. (für PhilosophInnen letztlich: auf welche Metaphysik sich das System hin entwirft ? entwerfen will?, um sich zu verstehen.)

Literatur, auf die ich mich direkt beziehe:

Peter Fürstenau; Entwicklungsförderung durch Therapie ? Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie; München: Pfeiffer, 1994.

Mathias Lohmer; Psychodynamische Organisationsberatung ? Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen; Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

Yiannis Gabriel with Larry Hirschhorn et al.; Organizations in depths ? the psychoanalysis of organizations; Sage Publ.: London etc, 2000.

Michael Loebbert; Schatten in Organisationen; in: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung 01/2001.

Manfred F.R. Kets de Vries & D. Miller; Organisationspathologien und Management-Neurose; in Management Forum, Band 5, 1985, Seite 3-24.