

Monika Althoff, Miriam Bredemann, Tina Heitmann und Susanne Kröhnert

Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen: Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision.

Eine Rezension

Bauer, Annemarie; Fröse, Marlies W. & Seigies, Jörg (Hrsg.) (2023): Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen: Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag. Buchreihe: Therapie & Beratung, 715 Seiten.

ISBN-13: 978-3-8379-3177-8 Print, ISBN-13: 978-3-8379-7926-8 E-Book (PDF).

Der Sammelband setzt mit einem Umfang von 715 Seiten und 36 Beiträgen den Fokus auf verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen, „die nicht primär von Personen abhängen, sondern aus der jeweiligen Thematik in eine Organisation hineingetragen werden und typische Wirkungen entfalten“ (Klappentext). Damit wird eine besondere Perspektive auf Organisationen eingenommen: Weniger steht die individuelle Handlungsgestaltung durch Rollenträger*innen im Zentrum der Analyse. Vielmehr werden die Erwartungen der Organisation, ihr Auftrag, ihr Handlungsfeld, ihre Kultur und ihre Normen, die sie repräsentieren und präsentieren, in den Blick genommen.

Annemarie Bauer, Marlies Fröse und Jörg Seigies weisen darauf hin, dass neben rationalen Erkenntnissen auch emotionale Inhalte bei der Entscheidungsfindung in Organisationen eine Rolle spielen, die oft unter der Oberfläche stattfinden, „unter den Teppich“ gekehrt werden – originell versinnbildlicht durch das für den Einband gewählte Bild des britischen Streetart-Künstlers Banksy. Neben dem Sichtbaren, dem Rationalen in Organisationen präsentierten sich Organisationen durch Narrative und Szenen. Es braucht da-

her eine aus der Disziplin schauende mehrperspektivische Betrachtung von organisationalen Prozessen, die eine Verknüpfung der verschiedenen Ebenen unterstützt. Adressiert wird das Buch folgerichtig an Praktiker*innen in Supervision, Coaching und Beratung.

Wichtiger Bezugspunkt der Herausgeber*innen ist der Kulturbegriff von Clifford Geertz, sein Begriff der „dichten Beschreibung“. Dabei wird die Bedeutung von Beobachtung und Interpretation, d.h. die Vorstellungen, Handlungs- und Wertestrukturen, die ineinandergreifen, sich überlagern, ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. In der Analyse geht es darum, Phänomene und Muster zu entdecken, welche Aufschluss über den latenten Sinngehalt, über soziale Praktiken und Vollzugswirklichkeiten eines Handlungsfeldes geben. Was wiederholt sich? Welche Rituale zeichnen sich ab? Welche Handlungen sind möglich, welche unmöglich?

Nach Ansicht der Herausgeber*innen braucht es theoretische und vor allem methodische Zugänge, um das Erzählte, das Narrative zu entschlüsseln, in einen Gesamtkontext zu stellen, dieses vertiefend zu verstehen, um Hypothesen entwickeln zu können. Ziel des Bandes ist vor diesem Hintergrund, einen Beitrag zur Bewusstmachung von verborgenen/unbewussten Dynamiken in Organisationen und ihrer Folgen zu leisten. Denn dadurch, dass die dynamischen Phänomene erkennbar werden, können sie – so die Annahme der Herausgeberschaft – in der Praxis steuerbar gemacht werden. Dafür soll insbesondere die Psychoanalyse als Theorie und Methode nutzbar gemacht werden. Auf eine rahmende Darstellung der psychoanalytischen Theorie, der hermeneutischen Theorien und Methoden wird in dem Sammelband verzichtet und den Autor*innen stattdessen die Freiheit gelassen, ihre Perspektiven darzulegen.

Bei dem Lesen des Sammelbandes kann man sich an die von Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer Anfang der 2000er Jahre in ihrem Buch bereits über dessen Titel eingeführte biblische Metapher des Jona „Im Bauch des Wals“ (Bauer & Schmidbauer [2005] 2019) erinnert sehen. Dort nehmen sie die Lesenden bereits mit auf „eine Entdeckungsreise in die Nischen und Geheimnisse sozialer Institutionen“ (dies. 2005: Klappentext). Auch mittels der *dichten Beschreibungen*, die eine Vielzahl der Autor*innen in dem aktuellen Buch in einer detaillierten, vielschichtigen und teilweise beeindruckend empathisch-taktvollen Weise darlegen, wird uns als Mitglieder sowie Mitarbeitende in

und Berater*innen von Organisationen vergegenwärtigt, dass wir uns – wie der Schiffbrüchige im Bauch des Wals – den organisationalen Strukturen, den manifesten und insbesondere den latenten, im Verborgenen, auf der „Unterbühne der Organisation“ (Neuberger 1995) liegenden, aber dennoch äußerst wirkungsmächtigen Dynamiken nicht entziehen können.

Es liegt in der Struktur und Zielsetzung von Sammelbänden, dass diese zumeist eine Vielfalt der Perspektiven bieten, interdisziplinäre Herangehensweisen zusammenführen – dies in einer unterschiedlichen Art und Weise. So lassen sich auch in diesem aktuellen Herausgeber*innenband Beiträge in unterschiedlicher Intensität und Tiefe finden. Dabei lassen einzelne Aufsätze einen Blick auf unbewusste Dynamiken und auf angekündigte psychoanalytische Verstehenszugänge vermissen. Durch wiederum andere Beiträge könnte sich der*die Leser*in durch eine verdichtete theoretische Diskussion vom interessierenden Gegenstand eher weggeführt sehen.

Die Beiträge des Sammelbandes richten den Fokus auf diese *Nachtseite* der Organisation, also das, was im Tagesgeschehen der Organisation verschwiegen, unterdrückt, verdrängt und verleugnet wird, das Unerledigte, Irrationale. Dem Lesenden werden hier vielfältige, multiperspektivische, theoriegeleitete Zugänge zu einem vertiefenden Verstehen dieser Dynamiken angeboten – dies über eine große Bandbreite an Arbeitsfeldern hinweg.

Der Sammelband ist in sechs Kapiteln strukturiert, die unterschiedliche Aspekte der großen thematischen Klammer „Organisationale Dynamiken“ ausführen. Diese werden im ersten Kapitel als Ergebnis von Prozessen und im zweiten Kapitel als strukturierend beschreibbar. Im dritten und vierten Kapitel wird das Innenleben spezieller konfessioneller und autoritärer Organisationen in seiner Dynamik beleuchtet. Das fünfte und sechste Kapitel bieten zum Thema Körper, Gesundheit, Sterben und Tod sowie Vielfalt, Verschiedenheit und Kultur eine Vielfalt von Bezügen zu Dynamiken des Unbewussten an. Jedem Themenbereich ist eine prägnante Zusammenfassung der Herausgeber*innen vorangestellt. Es finden sich Beiträge von F. Barth, A. Bauer, H. Baum, T. Becker, R. Behr, R. Belzner, C. Bevier, R. Bornhofen-Wentzel, B. Christian, E. Christian, K. Deppe, M. W. Fröse, A.-M. Generotzky, F. Glasl, K. Gröning, C. Jandausch, S. Keil, M. Kets de Vries, F. Kliesch, A. Köhler-Offierski, C. Koopten-Bohlemann, U. Kowalzik, K. Kruse, S.

Kühl, W. Küpers, F. Lamott, U. Liedke, E. Müller, G. Pradel, M. Priesching, K. Richstein, D. Sandner, A. Sauerer, J. Seigies, H.-J. Stets, G. Wilke und M. Winkler.

Zerbrechlichkeit und Ernüchterung als organisationale Dynamik gesellschaftlicher Prozesse (Kapitel I)

Organisationen werden wiederkehrend mit Stabilität und Stärke in Verbindung gebracht, sodass der hier gewählte Fokus der Zerbrechlichkeit und Ernüchterung eine andersgears-tete Perspektive hervorbringt. „Die Zerbrechlichkeit von Organisationen“ ist ein einführender Essay von Michael Winkler, in dem ein Rundumblick auf Organisationen geworfen wird. Winkler beleuchtet die unterschiedlichsten Facetten von Organisationen und deren Bezug zur Gesellschaft und zum Menschen und hebt eindrücklich deren Fragilität hervor. Die Leser*innen erfahren eine Ernüchterung insbesondere im Beitrag von Prisching, der an der glänzenden Fassade der Organisationen kratzt und selbstgefällige Inszenierungen beleuchtet. Die Leser*innen interessiert an dieser Stelle, warum diese Selbstüberzeugung bemüht wird, und erhoffen sich, dass die Organisationen hier differenzierter betrachtet werden. Der Beitrag bietet hier den Blick auf die Notwendigkeit der Übertreibungen, der Eigendarstellung und des Imagedrucks und zeigt Klärendes zu Identitäten und Einzigartigkeiten sowie Stabilität und Kontinuität von Organisationen und Unternehmen auf. In dem Beitrag von Christian und Christian werden Fragestellungen in Form von „Warnhinweisen“ (S. 119) an öffentliche Institutionen und an deren Führungskräfte sowie Mitarbeitenden in einer systematisierten Form dargestellt. Die Problemkonstellationen werden als „Heilsversprechen“ (ebd.) an die Organisation formuliert, deren Dynamiken beschrieben und interpretiert werden und deren spezifischer Bezug zur Gesellschaft aufgezeigt wird. Eine weitere Facette zum Umgang mit Dynamiken gesellschaftlicher Prozesse, die aufgegriffen wird, ist die Praxis der „engagierten Gelassenheit“ (Küpers), die die Nutzer*innen mit den dunklen Seiten und den Zumutungen der Digitalisierung besser umgehen lässt.

Die in den Beiträgen beschriebenen Muster sind anschaulich-praxisorientiert. Insbesondere für Supervisor*innen, die in öffentlichen Institutionen der Sozialen Arbeit tätig sind, bieten sie eine Reflexionsfolie, die Zusammenhänge von Führung, Mitarbeitenden bzw. Expert*innen, Interaktionen, digitale und interne Kommunikation in diesen besonderen

Organisationen in den Vordergrund stellen und überzeugende Erklärungen für Organisationsdynamiken anbieten.

Von Fällen, Führung und Bühnen (Kapitel II)

Die Auswirkungen von Dynamiken in Organisationen zeigen sich in mannigfaltigen Arten und werden in mehreren Beiträgen aufgegriffen und als Spannungen, Entwicklungen, Konflikte oder Differenzierungen beschrieben. Verborgenes in Organisationen wird nicht nur individuell und in den Beziehungsinteraktionen der Subjekte entdeckt und bearbeitet, sondern ebenso entwickeln die Organisation Wege, ihr Verborgenes zu heben, zu erklären und reflexiv, ggf. auch konstruktiv für den weiteren Organisationsprozess zu nutzen. Glas begibt sich in die Spannungsfelder der Organisationskulturen und zeigt auf, wie Entwicklungsprozesse in Organisationen professionell gestaltet und wie implizite und explizite Regeln und Normen zu verstehen sind. Wilke richtet seinen Blick sowohl auf Führungskräfte im mittleren Management als auch auf Mitarbeiter*innen und wie diese mit Umstrukturierungen, Verunsicherungen, Entbindungen und herrschenden Ideologien der Organisationen konfrontiert sind. Bei Wilke bleibt auch im Kontext von Organisationen die Beziehungs-, Sach- und Emotionsebene der herausragende Bezugspunkt in der Analyse. Ein weiterer Blickwinkel ist, dass das Verständnis des psychodynamischen Verstehens von Kleingruppen sich auch auf Organisationen übertragen lässt und dort Erklärungsfolien anbietet (Sandner).

Das Spezifische eines Arbeitsfeldes und die Aufgaben und Tätigkeiten der Organisationsangehörigen prägen ihre jeweilige Organisation im hohen Maße. Gröning wendet sich der Sozialen Arbeit und ihrem Auftrag der Fallarbeit zu. Sie plädiert eindrucklich dafür, das supervisorische Wissenssystem zu erweitern, indem auf Organisationen Theorien mittlerer Reichweite angewendet werden. Als Beispiel nennt sie die Sozialtheorie Bourdieus mit seinen feldtheoretischen Verstehenszugängen. Hier bleibt zu konstatieren, dass in Organisationen – als politische Orte mit politischen Interessen – weiterhin Auseinandersetzung sowie Konsensbildung und Interessensausgleich Platz finden und die Fragen nach Macht und Herrschaft nicht unter den Teppich gekehrt werden. Auch weitere Autor*innen wenden sich spezifischen Arbeitsfeldern und ihren charakteristischen Organi-

sationen zu. Deppe führt die Leser*innen ausführlich in die Themen „Schule“, „Schulkultur“ und „Scham“ ein. Sie nimmt das Gefühl der Scham als Beispiel für Tabuisiertes in Schulen und zeigt auf, wie Schule als Ort der Leistungsbewertung und Selektion strukturell Schamsituationen (vgl. S. 376) herstellt und gleichzeitig das Gefühl tabuisiert und verbirgt. Generotzky blickt auf den Kinderschutz und auf die Diskrepanz zwischen Aufklärung und Verwaltung in der Sozialen Arbeit. Sauerer und Bauer schauen auf das Arbeitsfeld eines Heims mit traumapädagogischen Angeboten für Mädchen und junge Frauen und weisen hier auf die Herausforderungen und Auswirkungen von strukturellen Störungen in diesem Feld.

Dynamiken zwischen Unsicherheit und Containment (Kapitel III und IV)

Insbesondere diese beiden Kapitel des Bandes vergegenwärtigen die eigenen Erfahrungen der Autor*innen mit solchen Dilemmata und Widersprüchen, die mit der Einführung neuer zeitlicher Organisationen und Institutionen immer schon angelegt waren. Bis heute werden diese weitergetragen und sie erzeugen im jeweiligen Kontext und unter aktuellen Bedingungen und Ansprüchen an Wirtschaftlichkeit oder Teilnahme weiterhin Paradoxien für die Handelnden. Akteur*innen kommen als Professionelle, Führende, Insassen sowie Supervisor*innen in den Blick. Sie haben eigene Praxen des Umgangs mit Mitgliedschaftsrollen, Loyalitätserwartungen, Grenzen der Veränderbarkeit, Angst- und Unsicherheitserfahrungen gefunden, die oft präreflexiv und mit starker Ambivalenz im Schatten der Formalstruktur gelebt werden. Die Autor*innen zeigen an persönlich erlebten und in ihren jeweiligen Funktionen begleiteten Beispielen Effekte des Ungesagten und Tabuisierten, die die Beteiligten in ihren Rollen belasten. Dabei greifen die Autor*innen zur Darstellung ihrer Erfahrungen mit konfessionell gebundenen und totalen oder autoritären Organisationen auf Begrifflichkeiten und Modelle der Beschreibung von Dynamiken zurück, die unterschiedlichen organisationssoziologischen und organisationspsychologischen Traditionen entlehnt sind.

Organisationen der Luftfahrt oder der katholischen Kirche erscheinen bei Richstein mit der gemeinsamen Eigenschaft, unbewusstes Gefühlscontainment zu ermöglichen. Über Zu-

schreibung von Allmacht- und Unfehlbarkeit bieten sie Raum für den Umgang mit Ängsten. Führungspersonen erhalten bei Köhler und Kowalzik die Aufgabe der Verarbeitung von latenter Aggression und von Spannungen, die sich bei unbewältigten und unreflektierten Ambivalenzen multirationaler Organisationen wie konfessionellen Hochschule oder Altenheimen entwickeln können. Führung kommt es zu, über „containment“ unbewusste Spannung aufzunehmen und Verlust, Angst und Schamerfahrungen von Mitarbeitenden zu absorbieren. Auch der Supervision kommt nach Lamott und Bevier eine ähnliche Aufgabe zu. Sie kann als Ort dienen das Abgespaltene und Verdrängte reflexiv zugänglich zu machen sowie schließlich Belastungsreaktionen und psychosoziale Abwehrstrategien widersprüchlicher Anforderungen der Organisationen bearbeitbar zu machen. Beide leisten mit unterschiedlichem Fokus eine dichte Beschreibung der Strukturen von Therapie im Strafvollzug. Die Gleichzeitigkeit von Heilung der Patient*innen und Bestrafung der Gefangenen erscheint als unlösbares Dilemma in multiperspektivischen subjektiven Betrachtungen aller beteiligten Akteur*innen.

Eine Ausnahme von den erfahrungsbasierten Artikeln zu Dynamiken in Organisationen mit totalitärem Anspruch bildet der Artikel zu Kameradschaftsnormen von Stefan Kühl, der eine Vertiefung bereits bekannter Ausführungen Kühls zu seinen Forschungsarbeiten am Beispiel des Polizeibatallions 101 anbietet. Auch in seinem im Eingangskapitel des Herausgeberbandes verorteten Beitrag wird eine komplexe Perspektive auf Organisationen verdeutlicht, die das Verhalten der Mitglieder zwar im Rahmen von Anreizsystemen versteht, diese jedoch nicht einem strukturellen Zentrum unterwirft, sondern letztlich gegenüber dem menschlichen Handeln im Begriff der Kameradschaft oder Kollegialität wieder für abweichende Interpretationen in intersubjektiven Verhandlungen öffnet. Für Supervisor*innen und Beratende sowie andere interessierte Rezipient*innen kann gezeigt werden, dass formale und informale Erwartungen und Normen sich in der organisationalen Praxis mit Freiheitsgraden individueller Handlungsspielräume durchaus vertragen.

In diesem Sinne geben beide Kapitel Anlass dazu, voreilige Zurechnungen von Verhalten und Emotionen der Organisationsmitglieder entweder auf homogenisierende und totalitäre Strukturen oder aber auf persönliche biographisch erworbene Muster zu vermeiden. Das Verhalten im Schatten der Formalstruktur wird im Wechselverhältnis mit zwingenden Formalstrukturen erkundbar.

Organisationale Dynamiken in Bezug auf Körper, Gesundheit, Sterben und Tod (Kapitel V)

In diesem Kapitel kommen Entwicklungsaufgaben, damit verbundene Krisen und Grenzsituationen des Lebenslaufs in den Blick. Insbesondere in dem Beitrag von Barth, Bauer und Kliesch, die auf Arbeitsbereiche wie Palliativstationen und Hospiz fokussieren, und dem Aufsatz von Stets, der zu dem Arbeitsfeld der Klinikseelsorge schreibt, wird deutlich, dass Organisationen es neben spezifischen Denk- und Handlungsmustern, die sie ausmachen, es auch mit Gefühlen zu tun haben – Gefühlen, die an den jeweiligen Auftrag gebunden sind, und Gefühlen, die die Organisation selbst bei dem*der Einzelnen entfacht und entfaltet. Zudem wird auf Unterschiede der professionellen Habitus der Berufsgruppen, die in den klinischen Arbeitsfeldern aufeinandertreffen, hingewiesen, was zu offenen, aber insbesondere auch latenten Konfliktlagen innerhalb der Behandlungsteams beitragen kann.

Durch den Aufsatz von Seigies wird erkennbar, inwiefern Organisationen Einfluss auf den Körper ihrer Organisationsmitglieder nehmen. Sein Beitrag sensibilisiert dafür, dass das Partizipieren in Organisationen direkt an den Körper gebunden ist, und dieser dafür „gemäß dem Organisations- und Institutionsumfeld in spezifischer Weise organisiert und institutionalisiert werden“ (S. 589) muss. Seigies nimmt damit Aspekte in den Blick, die im Arbeitsalltag leicht übersehen werden können.

Vielfalt, Verschiedenheit und Kultur (Kapitel VI)

Im sechsten Kapitel werden organisationale Dynamiken aufgegriffen, die durch gesellschaftliche Diskurse zu Vielfalt, Verschiedenheit und Kultur entstehen. Mittels der Beiträge von Müller und Pradel zu dem Feld von Wissenschaft und Hochschule und Behrs Aufsatz zu dem beruflichen Kontext der Polizeiarbeit wird erkennbar, inwiefern Organisationen historisch und strukturell von männlicher Dominanz geprägt sein können. Herausforderungen, denen wir uns in Städten im Kontext unserer multikulturellen Postmigrationsgesellschaft zu stellen haben, werden exemplarisch in Keils Beitrag – hier bezogen auf ein Wohnprojekt einer Gemeinschaft von Schausteller*innen und Artist*innen am

Frankfurter Stadtrand – erkennbar. Für Supervision und Beratung wird insbesondere mittels der Beiträge im letzten Kapitel des Buches Diversität als Querschnittsaufgabe ersichtlich.

Bezüglich aller Texte ist die riesige Klammer hervorzuheben, mit der unter dem Stichwort Organisationen äußerst lesenswerte Texte geheftet werden. Organisationen sind hochkomplexe Gebilde, die sich nicht mit einer Theorie, mit einem Zugang verstehen lassen. Genau darin liegt sowohl die besondere Stärke des Buches, als auch die größte Schwäche: es macht sichtbar, dass es für die Disziplin Supervision und Beratung eine Fülle von theoretischen Zugängen gibt, die vielfältige Perspektiven zulassen. Zugleich machen es diese vielfältigen Perspektiven schwer, eine zusammenhängende und fundierte Reflexionstheorie zu bilden, oder als Lesende einen klaren Eindruck davon zu erhalten, was denn nun Organisationen ausmacht. Deshalb kann das vorliegende Sammelwerk mit seiner breiten Herangehensweise durchaus betrachtet werden als wertvolle Sammlung von Zugängen und Perspektiven unter einem für Supervision und Beratung bedeutsamen Fokus. Wir können es als Anstoß verstehen, hier weiter zu überlegen und Verbindungen zu schaffen, welche schließlich eine der Komplexität der Disziplinen angemessene Fundierung und somit Professionalisierung münden kann. Aber an der Stelle sind wir noch nicht.

Der Herausgeber*innenband spiegelt Phänomene unserer Wissensgesellschaft wider, da es eine Fülle an Beiträgen gibt, die jeweils ein spezifisches und individuell eigenes Thema der Autor*innen in elaborierter Form aufgreifen, die individuell und beliebig von den Leser*innen konsumiert und genossen und dann mehr oder weniger nachhaltig im individuellen Wissensvorrat verankert werden. Die Fülle als Quelle der Vielschichtigkeit und der Möglichkeit, individuell Anregendes zu wählen und gleichzeitig als Quelle der Gefahr der Überfülle bzw. der Beliebigkeit, den Zugang wählen zu können, der am bekanntesten ist bzw. der nichts Fremdes in der Überschrift enthält und damit die Chance, Unbewusstes, Verborgenes, Fremdes im Eigenen zu entdecken, ungenutzt lässt. Aber das haben die Leser*innen selbst in der Hand.

Trotz dieser Heterogenität lässt sich inhaltlich durchgehend ein roter Faden, eine kohärente Hauptaussage erkennen: Es gibt Dynamiken in Organisationen, die reflexions- und aufklärungsbedürftig sind. Über das Schaffen von Räumen für Reflexion und der damit

ins Bewusstsein gehobenen Dynamiken kann eine (neue) Orientierung sowie Möglichkeiten der Steuerung und Balance auch verborgener, belastender Herausforderungen in Organisationen gelingen. Dass dies in Anbetracht komplexer Organisationskulturen und deren Eigendynamiken bekanntlich Grenzen hat, steht außer Frage. Die Beiträge machen deutlich, dass insbesondere Supervision und Organisationsberatung solche Räume sind, die Organisationen neben weiteren zur Verfügung stellen können.

Das Buch kann als ein wichtiger Fundus an wertvollen Einsichten und Erkenntnissen sowohl für erfahrene Supervisor*innen und Organisationsberater*innen als auch für Neueinsteiger*innen verstanden werden. Bei der dargebotenen Vielfalt der Beiträge ist anzunehmen, dass jede*r in diesem Sammelwerk wertvolle und inspirierende Impulse und Anregungen für die eigene beraterische Haltung und Praxis finden kann.

Literatur

Bauer, Annemarie & Schmidbauer, Wolfgang (2019): Im Bauch des Wals: Über das Innenleben von Institutionen. Komplet überarbeitete Ausgabe. Erstausgabe 2005. Stuttgart: Concadora.

Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.