

Kraftfeld Unbewusstes

17. Öffentliche Fachtagung der DGGO „Kraftfelder in Organisationen“

Münster, 15. – 17. Juni

Mathias Lohmer

1. Unbewusstes und Wandel: das Risiko einer strategischen Entscheidung

In Zeiten raschen Wandels (z.B. Digitalisierung und New Work) müssen sich Organisationen häufig strategisch neu orientieren.

Das **primäre Risiko** (entsprechend zur primären Aufgabe) einer Organisation: das empfundene Risiko, die falsche primäre Aufgabe zu wählen, die letztlich nicht bewältigt werden kann (im Fallbeispiel: die Eröffnung neuer Werke, der Umgang mit dem *Expansions-Risiko*)

Umgang mit *Ambiguität* in einer strategischen Entscheidung

Wahlmöglichkeit: *Figur-Grund-Beziehung* als Hilfe aus der Ambivalenz

- Figur: der Fokus des Planens
- Grund: der Kontext für die gewählte Aufgabe, Randbedingungen

2. Unbewusstes und Umgang mit Ängsten: psychosoziale Abwehr versus gelingende Arbeit

- Die Primäre Aufgabe konfrontiert deren Mitglieder mit unbewusster *Angst*
- Die unbewusste Angst mobilisiert *psychosoziale Abwehrmechanismen*
- Durch sie können dysfunktionale Routinen entstehen, die die Aufgabenerfüllung nachhaltig beeinträchtigen – dann arbeitet die Gruppe „Off-Task“
- Veränderungsanforderungen fördern zusätzlich unbewusste Ängste
- Unbewusste Ängste fördern die Gruppenregression (Klein und Bion)
- Gruppen regredieren von der Arbeitsgruppe auf die Grundannahmengruppe (Bion) und helfen das psychische Überleben zu sichern – auf Kosten der *Realitätsanpassung*
- Für eine aufgabengerechte Arbeitsweise braucht es Führung, klare Rollen mit notwendiger Autorität und Macht und ein Bewusstsein der Systemgrenzen
- Eine Verarbeitung der Ängste erlaubt *sinnvolle Arbeit*

3. Unbewusstes und Führung: Containment

Ein Behältnis (Container) nimmt ein „Etwas“ (Contained) in sich auf, wodurch sich beide verändern und etwas Drittes entsteht (Bion)

Container-Contained ist ein biologisches Muster und ein Modell für Lernen aus Erfahrung

- Als symbolischer „Angsträger“ des Systems reagiert die Führungskraft aufmerksam, aber nicht panisch auf Bedrohungen und Stimmungen
- Die Führungskraft verarbeitet stellvertretend für Mitarbeiter und Organisation Spannungen, emotionalen Aufruhr und schwierige Gefühle wie Angst und Ärger
- Sie hat damit die Funktion eines Filters nach unten (selektive Weitergabe von Umweltanforderungen an die Mitarbeiter) und oben (selektive Vermittlung der Stimmung der Mitarbeiter).
- Durch ihre Containment-Funktion gewährt die Führungskraft den Mitarbeitern Strukturen und Reflexionsmöglichkeiten, in denen eine auch emotionale Verarbeitung des Erlebten möglich wird.

Das Unbewusste der Organisation

Das *Unbewusste* ist das zentrale Konzept der Psychoanalyse

Beim Unbewussten handelt es sich um **die Gesamtheit der im aktuellen Bewusstseinsfeld nicht gegenwärtigen seelischen Inhalte**: Assoziationen, Phantasien, frühe und gegenwärtige Beziehungserfahrungen und Träume

Eine psychodynamisch orientierte Beratung versucht, den Blick für die Mehrdimensionalität der Erfahrungswelt des Einzelnen in Organisationen zu weiten

Zentral sind die Zusammenhänge von Beziehung und Struktur, von unbewussten und bewussten Prozessen

Die Leitfrage ist: wie kann man die Einflüsse des Unbewussten in Organisationen und ihren einzelnen Mitgliedern aufspüren, verstehen und für den Beratungsprozess nutzen?

Szenisches Verstehen: Wahrnehmung des Unbewussten

Menschen kommunizieren nicht nur sprachlich miteinander, sondern auch durch Mimik, Gestik, Kleidung, Gestaltung ihrer Umgebung und ihre Handlungen.

Nach Argelander bietet eine Erstbegegnung neben der objektiven und subjektiven Information besonders die Möglichkeit der szenischen Information oder des *szenischen Verstehens*.

Die *Szene* meint dabei **die (unbewusste) Übertragung von zentralen Vorstellungs- und Handlungsmustern auf die Situation der Erstbegegnung (die Initialszene)**

Bereits im Erstkontakt bietet das szenische Verstehen eine Fülle von Informationen

Hinsichtlich der Prognose des Prozesses erachtet Argelander die szenischen Informationen für am aufschlussreichsten

Übertragung

Definition:

Unter „**Übertragung**“ verstehen wir **die im jeweiligen Moment aktualisierten inneren Erlebens- und Beziehungsmuster des Patienten, die die Beziehung zum Therapeuten oder zum therapeutischen System prägen und färben.**

In diesem Verständnis wird Übertragung nicht – klassisch - als einer „Verzerrung“ des gegenwärtigen Erlebens aus dem Vergangenheits-Unbewussten des Patienten gesehen, sondern als die jeweilige Aktualisierung innerer Objektbeziehungen, die die innere Welt des Patienten bilden

Übertragungen sind ubiquitär und prägen als Wahrnehmungs-Voreinstellungen unsere Beziehungen zu Menschen und Organisationen

Sie reduzieren damit Komplexität, indem auf frühere Erfahrungen zurückgegriffen werden kann

Sie enthalten aber auch eine *Verzerrung* der „objektiven“ Situation

Übertragung

Übertragung wird hier also in einem umfassenden, kleinianisch-objektbeziehungs-theoretischen Sinne verstanden.

Das Konzept der Übertragung umfasst dabei nicht nur „*Ganzobjekt-Übertragungen*“ (z.B. der Therapeut, der als strenger Vater oder versorgende Mutter erlebt wird), wie sie für höher strukturierte Patienten charakteristisch sind,

sondern auch „*Teilobjekt-Übertragungen*“, wie sie besonders bei strukturell-Ich-gestörten Patienten dominieren (z.B. eine strenge Seite im Therapeuten, die plötzlich in der Wahrnehmung des Patienten dominiert und von der noch letzte Stunde erlebten Großzügigkeit des Therapeuten durch Spaltung getrennt gehalten wird).

In Organisationen kann es im Zuge einer regressiven Dynamik, zusammen mit archaischen Abwehrprozessen, leicht zu solchen Teilobjek-Übertragungen kommen

Gegenübertragung

Definition:

Gegenübertragung ist die **Gesamtheit aller emotionalen Reaktionen des Therapeuten auf den Patienten, aller – auch leibnahen - Empfindungen, aller Handlungsimpulse und Phantasien gegenüber dem Patienten.** (vgl. Clarkin et al. 2008)

Vier Quellen der Gegenübertragung (nach Clarkin et al. 2008)

- Die Übertragung des Patienten
- Die Realität im Leben des Patienten
- Die eigene Übertragungsd disposition des Therapeuten auf den Patienten
- Die Realität im Leben des Therapeuten.

Beachtung und Analyse der Gegenübertragung

Informationen über Menschen und Organisationen werden nicht nur durch Fremd-, sondern auch wesentlich durch *Selbstbeobachtung* generiert

Der Berater achtet auf sein Befinden, Stimmungen und Verhaltensweisen, er benutzt seine Gefühle als Messinstrument

Die emotionalen Befindlichkeiten werden vor – während – und nach Kontakten verglichen

Wir unterscheiden *konkordante* und *komplementäre* Gegenübertragung

Negative Gefühle, wie Angst, Neid, Ohnmacht, Hoffnungslosigkeit und positive Gefühle wie Stolz, Selbstbewusstsein, Lust können konkordante und komplementäre Reaktionen auf das System sein

Die Auswertung der Gegenübertragung ist zentraler Zugang zur unbewussten Dynamik von Menschen, Gruppen, und Organisationen

Psychosoziale Angstabwehr durch Organisationen

Organisationen dienen auf der bewussten Ebene zur arbeitsteiligen Erledigung gesellschaftlicher Arbeiten und Aufgaben.

Auf der unbewussten Ebene haben sie auch die Funktion primitive Ängste psychosozial, durch Organisationsformen, Glaubenssätze und Tätigkeitsmuster abzuwehren (soziale Haut).

Je nach Arbeit werden unterschiedliche verdrängte Angstbereiche (auch Tabus) berührt. Aus diesem Grund erzeugt jede Arbeit die Notwendigkeit spezielle Ängste abzuwehren.

Die unbewusste Aufgabe der Angstabwehr von primitiven und durch die Arbeit erzeugten Ängste kann im Widerspruch zur effektiven Aufgabenbearbeitung stehen.

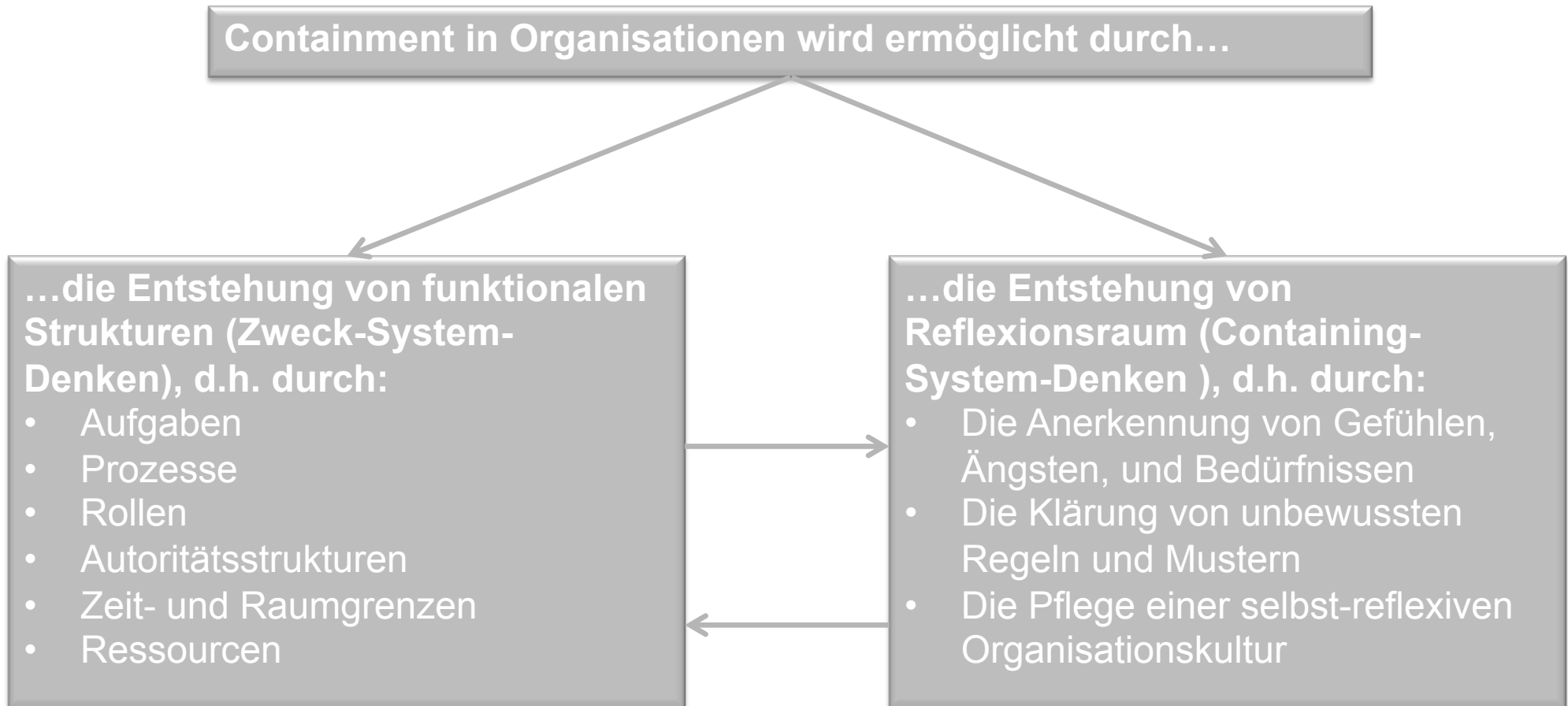
Die unbewussten Ängste stehen aus diesem Grund auch Veränderungen entgegen, wenn sie Strukturen erzeugen, die die Ängste weniger stark im Schach halten.

Psychosoziale Abwehrmechanismen

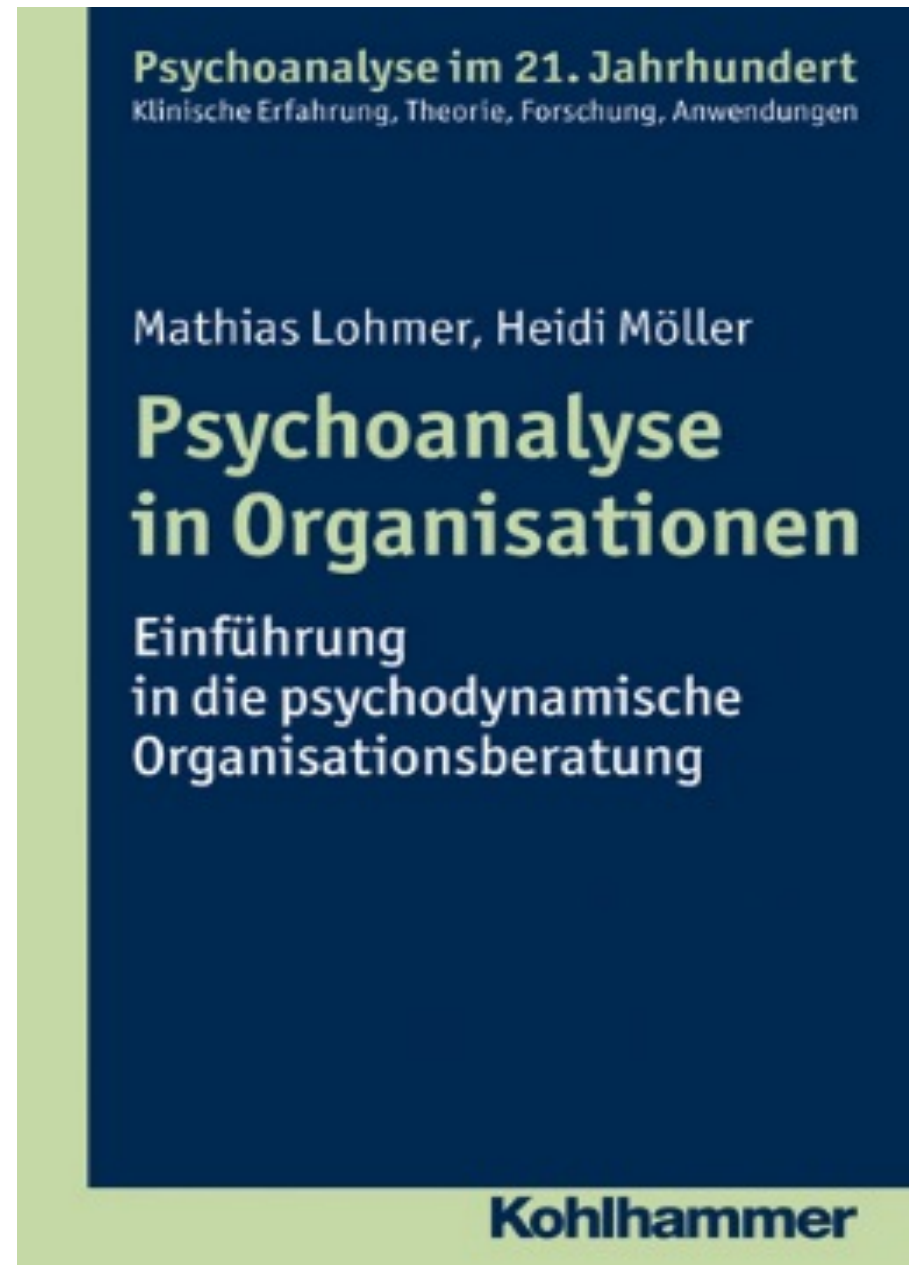
Zur Angstreduktion werden in Organisationen psychosoziale Abwehrmechanismen entwickelt, die eine Einschränkung für die Erledigung der Aufgaben und für die Entwicklung von Teams bedeuten können.

- Die Spaltung der Ambivalenz (paranoid-schizoide Position)
- Rituale, wie bedrohliche Informationen verarbeitet werden z.B. die Delegation von Entscheidungen nach oben
- Verdrängung/ Verleugnung relevanter Konfliktthemen
- Idealisierung von Geschwindigkeit
- Der Glaube an den mächtigen Retter
- Kampf und Flucht
- Abhängigkeit und Anpassung

Containment in Organisationen



Zum Weiterlesen



Zum Weiterlesen



Kontakt

Dr. Mathias Lohmer

Feilitzschstr. 36

80802 München

Tel.: 089 399270

Mail: mathias.lohmer@m19-organisationsberatung.de

<http://www.m19-organisationsberatung.de/>