

---

**Psychodynamisches Change Management  
– Theorie und Praxis**

***CLAUDIA NAGEL***

***MERCURIUS MANGEMENT CONSULTING***

1. Einleitung .....	277
2. Zusammenhang zwischen Psychodynamik und Change Management.....	278
3. Projektionen und der Sonderfall der Übertragung als Abwehrmechanismen .....	282
4. Beispiel.....	284
4.1 Erste Intervention und Diagnose .....	284
4.2 Gegenübertragungsreaktionen bei einem Geschäftsführer .....	288
5. Diagnostische Relevanz .....	290
6. Zusammenfassende Bedeutung des Containers .....	291
Literaturverzeichnis.....	292



## 1. Einleitung

Veränderungsprozesse in Unternehmen sind ein komplexes Geschehen. Sie sind langwierig, schwer zu steuern und noch schwieriger zu kontrollieren. Es soll sich etwas Grundlegendes im Unternehmen verändern, das Unternehmen selbst soll sich verändern, so lautet die allgemein formulierte Erwartung. Letztlich geht es aber immer darum, daß eine Gruppe von Individuen, die eine Organisation oder ein Unternehmen bilden, sich relativ gleichzeitig und gemeinsam in eine gewünschte Richtung bewegen und verändern sollen. Der Begriff des Change Managements umfaßt die theoretischen, konzeptionellen und praktischen Bemühungen, einen derartigen Veränderungsprozeß zu gestalten. Alle großen unternehmensübergreifenden Veränderungsprozesse beginnen jedoch auf der Ebene des Individuums. Zu Beginn gibt es einen Auftraggeber oder eine kleine Gruppe an der Spitze eines Unternehmens stehenden Führungskräften, die ein Veränderungsprojekt initiieren. Grund hierfür sind Umstrukturierungen, die aufgrund von Marktveränderungen notwendig werden, oder aber Zusammenschlüsse und Zukäufe von Unternehmen. Häufig wird ein Berater oder eine kleinen Gruppe von Beratern zur Gestaltung und Koordinierung des Veränderungsprozesses hinzugezogen. Dann beginnt der Veränderungsprozeß bereits in dem Augenblick der ersten Gespräche und Vertragsverhandlungen. Die Art und Weise der Gesprächsführung, der Fokus auf bestimmte Themen, die Diagnose erster kritischer Ansatzpunkte sind bereits der erste Schritt in dem Veränderungsprozeß. Nach der Auftragsvergabe beginnen dann sozusagen offiziell die ersten Schritte der Beratungsarbeit, bei der der oder die Berater versuchen, in einem Analyseprozeß das Unternehmen zu verstehen, bevor sie dann ein geeignetes Vorgehen und Maßnahmenpaket entwickeln. Gleichzeitig ist diese Analyse schon auch Intervention, die den Prozeß der Veränderung weiter ausgestaltet.

Es ist unmittelbar einleuchtend, daß auch in organisatorisch wirksamen, unternehmensweiten Veränderungsprozessen vor allem die allgemein menschlichen Fähigkeiten und Schwierigkeiten sich zu ändern eine entscheidende Rolle spielen. Wie man mittlerweile erkannt hat, reicht es nicht aus, lediglich äußere Strukturen oder Rahmenbedingungen zu verändern, auch wenn viele Change Projekte vorrangig an äußeren Themen ansetzen. Es gilt vielmehr darum, Einstellungen und Verhalten auf individueller Ebene zu verändern, so daß sich im Ergebnis die gesamte Organisation verändert. Die Psychoanalyse geht seit Freud davon aus, daß im menschlichen Erleben und Verhalten nicht nur bewußte Faktoren, sondern auch unbewusste Aspekte eine wichtige Rolle spielen und das Bewußtsein beeinflussen. Die Psychodynamik untersucht diese unbewußten Prozesse auf individueller wie auch systemischer Ebene, ohne jedoch einer bestimmten psychoanalytischen Schule wie beispielsweise Freud, Jung oder Adler anzugehören.

Im Folgenden möchte ich daher erläutern, wie unbewußte Gefühle und damit zusammenhängende Projektionen auf Kunden- wie auf Beraterseite einen Veränderungsprozeß im Unternehmen bestimmen. So lassen sich bisher unbewusste Aspekte, die sich in der ersten Phase eines Veränderungsprojektes zeigen, als diagnostisches Instrumentarium nutzen, um die Organisation und die vorhandenen Schwierigkeiten und Abwehrmechanismen besser verstehen. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte, seine eigenen blinden Flecken, Tabuthemen und ähnliches. Ein Verständnis hiervon ist daher notwendig, um eine an die jeweilige an die Unternehmenssituation angepasste, „individuelle“ Vorgehensweise für den Veränderungsprozeß zu finden. Hier soll gezeigt werden, wie in den ersten Begegnungen zwischen Unternehmen/Kunde und Berater sichtbar werdende unbewusste Aspekte zu einem vertieften Verständnis

der psychodynamischen Struktur des Unternehmens führen und damit eine diagnostische Ausgangsbasis für den anstehenden Veränderungsprozeß bilden.

Zunächst werden daher der Begriff der Psychodynamik etwas eingehender erklärt und die in der psychoanalytischen Technik gängigen Mechanismen der Projektion, Übertragung und Gegenübertragung kurz erläutert, um sie dann auf die Beratungssituation in Change Prozessen anzuwenden. Anhand eines Beispiels werde ich dann die diagnostische Relevanz für den weiteren Prozeß erläutern.

## **2. Zusammenhang zwischen Psychodynamik und Change Management**

Mit dem Begriff der Psychodynamik wird auf die Dynamik in der Psyche eines Individuums verwiesen. Man geht davon aus, daß bei jedem Menschen bewußte und unbewusste Prozesse in der Psyche wirksam sind. Diese Prozesse finden zwischen inneren Instanzen statt. Bei SIEGMUND FREUD spricht man von den drei Instanzen des Ich, Es und Über-Ich, bei CARL GUSTAV JUNG geht es um das Ich, das Selbst, Archetypen und Komplexe. Das Zusammenwirken dieser inneren Instanzen, die miteinander in Verbindung stehen und sich auf bewusster wie unbewusster Ebenen beeinflussen, wird von der Theorie der Psychodynamik untersucht. Vereinfacht gesagt, entstehen diese inneren Instanzen durch Erfahrungen mit der Umwelt und allgemeingültigen, aber auch spezifischen individuellen Verarbeitungsmechanismen, die zum Teil wohl vererbt, zum Teil auch erworben sind. Sie machen die Persönlichkeit eines Menschen aus, seine bestimmte Art zu reagieren und sich zu verhalten

Diese bewußten wie zum großen Teil unbewußte Prozesse gibt es nicht nur bei einzelnen Personen, sondern auch auf der Ebene der Gruppe und der Organisation. Eine innere Dynamik existiert damit ebenso auf der Ebene von Teams, Gruppen, Organisationen, auch sie haben sozusagen ein „Innenleben“. (Lohmer, 2000) Während sich die gängige Organisationspsychologie üblicherweise mit bewußten Prozessen beschäftigt, die sich in Strukturen, Aufgaben, Rollen und Verhalten abbilden, gibt es doch auch viele irrationale Prozesse, die jenseits der bewussten Strukturen wirken. Irrational bedeutet, daß sie nicht rational verstehbar, nicht unmittelbar einsehbar und verständlich sind. Immer dann, wenn man also von irrationalen Verhalten spricht, kann man sicher sein, daß hier unbewusste Kräfte am Werk sind. In zwischenmenschlichen Situationen wie in Beziehungen oder Freundschaften betreffen diese irrationalen Prozesse nur die jeweils einander verbundenen Menschen. Auf Organisationsebene hat die Wirksamkeit von irrationalen Prozessen eine weitreichendere Bedeutung. Durch irrationale Aspekte wird häufig die Erfüllung der eigentlichen Aufgabenstellung erschwert.

BION (1887-1979) war einer der ersten, der sich intensiv mit unbewussten Prozessen in Gruppen beschäftigt hat. An der Tavistock Clinic führte er seinen wesentlichen Untersuchungen und Experimente durch und legte den Grundstein für den sogenannten Tavistock-Ansatz. Er unterscheidet zwischen einer Arbeitsgruppe (work group) und einer Grundannahmengruppe (basic assumption group). Die Arbeitsgruppe ist ausgerichtet

an ihrer Arbeitsaufgabe, die Erfüllung der Aufgabe steht im Zentrum der Gruppenaufmerksamkeit, in ihr existiert eine rationale Atmosphäre, das Verhältnis von Führung und Geführten ist relativ spannungsfrei. Die Realität wird angemessen berücksichtigt und die Arbeit der Gruppe wird nicht von unbewussten Dynamiken beeinträchtigt. In dem anderen Gruppenmodus der Grundannahmengruppe befindet sich die Gruppe in einem regressiven Zustand, unbewusste Prozesse steuern die Gruppe, psychosoziale Abwehrmechanismen überwiegen. Es ist sozusagen „der Wurm drin“. (Kinzel, 2002) Dadurch nimmt die Gruppe die Realität nur noch verzerrt wahr, es kommt zu künstlichen Beruhigungen.

Eine Gruppe gerät dann in den Modus der Grundannahmen, wenn Angst, Enttäuschung und Frustration nicht mehr angemessen verarbeitet werden können, sondern abgewehrt werden müssen. Jede Gruppe bewegt sich ständig zwischen diesen beiden Zuständen hin und her. (Bion, 1968; Kinzel, 2002; Lohmer, 2000)

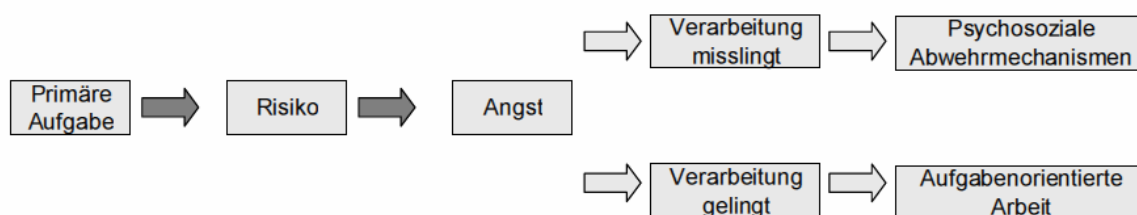


Abb 1: Risikomanagement und psychosoziale Abwehrmechanismen (vgl. Lohmer 2000, S. 26)

Das Konzept der primären Aufgabe ist ebenfalls auf BION (1968) zurückzuführen. Die primäre Aufgabe ist der Existenzgrund, die *raison d'être* für die Organisation oder Arbeitsgruppe. (de Board, 1978) Bei der Bearbeitung der primären Aufgabe gibt es jedoch auch immer ein damit verbundenes primäres Risiko. Es „ist das empfundene Risiko, die falsche primäre Aufgabe zu wählen, das heißt eine Aufgabe, die letztlich nicht bewältigt werden kann. (...) Das Risiko (ist) eine emergente Eigenschaft der faktisch gegebenen Verhältnisse des Unternehmens zu seiner Umwelt. (...) Mit anderen Worten, das primäre Risiko ist eingebettet in die Situation, die sowohl die aktuellen Alternativen wie die psychologische Reaktion auf sie prägt.“ (Hirschhorn, 2000 S. 103) Das primäre Risiko löst Angst aus, diese Angst muß aufgenommen und verarbeitet werden. Gelingt diese Verarbeitung nicht, kommt es zu psychosozialen Abwehrmechanismen. Als Folge dieser Abwehrmechanismen können zum einen dysfunktionale Arbeitsbeziehungen entstehen, weil die Beziehungen zwischen den Arbeitsgruppenteilnehmern verflachen und weniger Verantwortung übernommen wird (Lohmer, 2000), oder aber es entstehen auf der Gruppenebene die sogenannten Grundannahmengruppen. Für deren Entstehung ist auch die Frustration der eigenen Erwartungen mit

ursächlich. Jedes Gruppenmitglied erhofft sich von der Gruppe eine Erfüllung seiner Bedürfnisse. Die Gruppe kann auf der unbewussten Ebene durch die Bildung der Grundannahmen zu einer Befriedigung dieser Bedürfnisse beitragen. Damit wird aber die primäre Aufgabe nicht mehr wahrgenommen.

Das Aufdecken unbewusster irrationaler Prozesse hilft, den Fokus wieder auf die primäre Aufgabe zu lenken. Das Konzept der mentalen Energie (de Board, 1978) kann hier ergänzend hinzugezogen werden um zu verstehen, warum die Auseinandersetzung mit unbewussten Prozessen notwendig ist bei Veränderungsprozessen. Durch die Ausbildung psychischer Abwehrmechanismen wird auf individueller wie organisationaler Ebene mentale Energie verschwendet. Diese Energie wird für die Abwehr von etwas Bedrohlichem genutzt, das nicht ins Bewußtsein dringen soll, weil es dort zu große Angst oder Schmerzen verursacht. Durch diese Abwehr wird die Auseinandersetzung mit dem wirklichen Thema allerdings vermieden, die Realität kann nur noch verzerrt wahrgenommen werden und die organisatorische Aufgabenstellung kann nicht mehr angemessen bearbeitet werden, weil die mentale Energie hierzu nicht mehr zur Verfügung steht.

Die wichtigsten Abwehrmechanismen für die psychoanalytische Betrachtung von Organisationen sind Projektion, Regression, Repression und Sublimierung (de Board, 1978) Für das nachfolgende Beispiel aus der Beratungspraxis ist vor allem die Abwehr durch Projektion entscheidend. Bevor ich diese jedoch erläutere, möchte ich auf einen weiteren wichtigen Umstand in Veränderungsprozessen hinweisen, der eng mit dem eben beschriebenen Mechanismus der Angst vor dem primären Risiko zusammenhängt.

Es ist ein grundsätzlicher Mechanismus, daß Menschen Angst vor Veränderungen haben, weil sie Angst vor dem Neuen haben und Unsicherheit empfinden, ob das Neue von ihnen bewältigt werden kann. Diese Angst und Unsicherheit führen zu einem Widerstand gegen die Veränderung und den Wandel. Zum anderen werden dadurch aber auch „alte“ Verhaltensweisen beibehalten, die sich im Lichte der Veränderung als dysfunktional erweisen. Dysfunktionale Verhaltensweisen schützen jedoch das Individuum vor Veränderungen und ermöglichen eine Beibehaltung alter Muster. Um wirkliche Veränderungen zu erzielen braucht es ein hohes Maß an unangenehmer Spannung und negativen Emotionen, die mit der Zeit so unangenehm werden, daß sie schließlich dazu führen, sich auf den Weg der Veränderung zu machen. Größere Veränderungen können daher am besten mit Trauerprozessen verglichen werden. (Kets de Vries, 2000) Trauer- und auch Veränderungsprozesse laufen häufig nach einem ähnlichen Phasenschema ab, wobei die Phasen nicht immer so getrennt erscheinen, wie es hier beschrieben wird. Vielmehr ist eine Überschneidung der einzelnen Phasen untereinander durchaus üblich.

1. In der ersten Phase des **Schocks** kann es zu einer Art Erstarrung, zu Wutausbrüchen oder zu Empfindungslosigkeit kommen. Eine bewußte Anerkennung ist nicht möglich.
2. Es kommt dann zu einer Phase der **Verleugnung, Abwehr**, Ablehnung und Ungläubigkeit. Das reale Geschehen wird nicht wahrgenommen, statt dessen wünscht man sich das Verlorene zurück und fokussiert sich auf die Vergangenheit.

3. In der dritten Phase des **Lernens** werden alte Muster aufgegeben und Neues wird vorsichtig und schrittweise gelernt und ausprobiert. Dieser Prozeß ist schmerzhaft und durch Rückschläge und Neuversuchen gekennzeichnet
4. In der vierten Phase wird die **neue Identität** realisiert, es kommt zu einer Neudefinition und zu einer aktiveren, zukunftsorientierten Haltung. Der Prozeß der Veränderung ist damit zunächst einmal abgeschlossen.

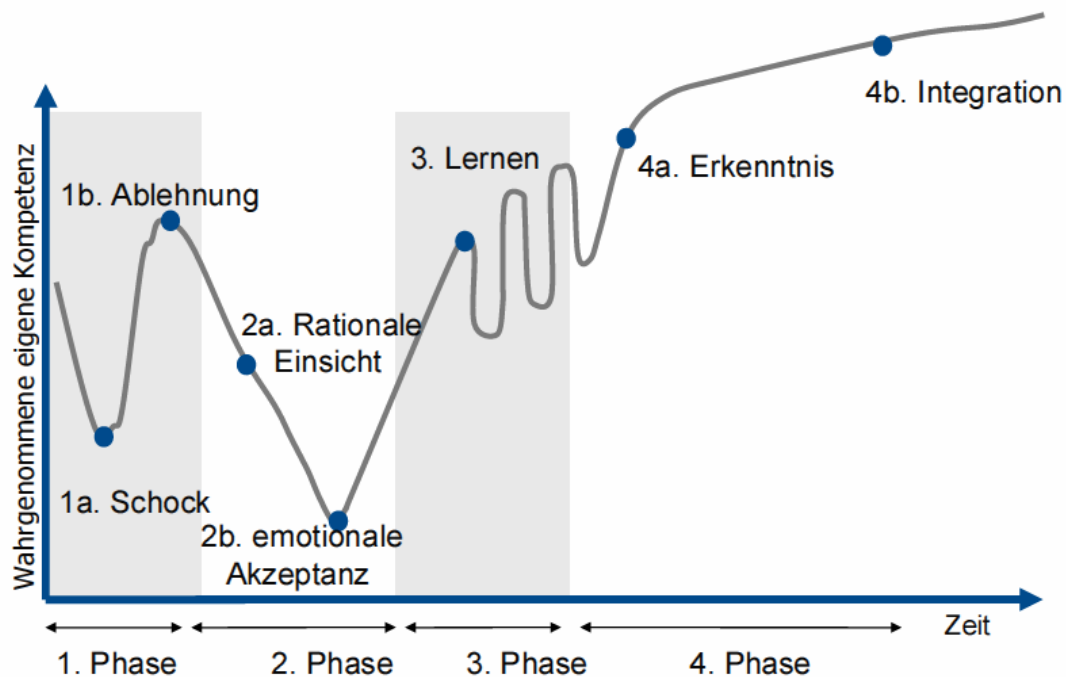


Abb. 2: Phasen im Trauer- und Veränderungsprozess (nach Kubele)

Dieser Trauer bzw. Veränderungsprozess findet nicht nur auf der Ebene des Individuums sondern auch auf Gruppen- oder Organisationsebene statt. Durch den Vergleich mit dem Trauerprozess wird zudem deutlich, daß wirklich alle Phasen durchlaufen werden müssen, um zu einer Veränderung zu gelangen, es gibt keine „Abkürzungen“ durch den Prozess. Stattdessen müssen die in der Phase der Verleugnung und Abwehr aufkommenden Widerstände wahrgenommen und bewältigt werden. Dies geschieht durch einen bewußten Umgang mit diesen Widerständen, eine Hinwendung zu den unbewussten, angsterzeugenden Prozessen, um die darin dann gebunden mentale Energie zu befreien und für den anstehenden Lernprozeß zu nutzen. Die psychodynamische Perspektive ermöglicht diese Arbeit an den unbewussten Prozessen.

### 3. Projektionen und der Sonderfall der Übertragung als Abwehrmechanismen

Es ist bereits kurz angeklungen, daß Projektionen einen wesentlichen psychischen Abwehrmechanismus darstellen. Durch Projektionen werden persönliche psychische Aspekte in andere Menschen, Gruppen, Dinge oder Situationen hinausverlagert und hineingesehen. Bei diesen Verlagerungen handelt es sich häufig um unangenehme, nicht akzeptable, bedrohliche Verhaltensweisen, Gefühle, Triebimpulse, Schattenseiten der eigenen Person. Der Mensch kann diese unangenehmen Seiten an sich selbst nicht wahrnehmen und projiziert sie daher auf die andere Person. Dort, beim anderen, können sie dann abgelehnt und bekämpft werden. In der analytischen Psychologie versteht man Projektionen als Ausdruck einer primären Unbewusstheit, d.h. jeder Mensch durchlebt diese Phasen der Unbewusstheit, in der die Welt so erscheint, wie man sie erlebt. Alles Unbewusste wird zunächst in Form der Projektion erlebt, bevor es ins Bewusstsein integriert werden kann. (Lutz Müller, 2003)

Durch Projektion wird aus einer Wahrnehmung eines inneren Objektes die Besetzung und Wahrnehmung eines äußeren Objektes. Dadurch geht der Kontakt mit der Wirklichkeit verloren. Als Abwehrmechanismus dient die Projektion der Reduzierung der eigenen Angst. Dieses Gefühl der Angst wird damit dann zwar temporär reduziert, aber eigentlich handelt es sich um eine Verschwendung von mentaler Energie, da ja nur ein Strohmännchen attackiert wird und nicht die eigentliche Quelle der Angst. Für das Individuum wäre die ideale Situation, wenn die äußere Wirklichkeit wahrgenommen und innere Wirklichkeit angenommen werden kann. Wenn die Angst jedoch (noch) nicht zu bewältigen ist, resultieren daraus projektive Prozesse, um die wirklichen Themen zu vermeiden. (deBoard 1978) Diese projektiven Mechanismen unterscheiden sich von Individuum zu Individuum und werden mit der Zeit Teil der Persönlichkeit des Individuums.

Auch auf der Gruppen- oder Organisationsebene spielen diese Abwehrmechanismen als soziale Abwehrmechanismen eine wichtige Rolle. So wie individuelle Abwehrmechanismen über die Zeit ein Ausdruck der Persönlichkeit des Individuums werden, so geschieht dies auch mit sozialen Abwehrmechanismen. Unternehmenskultur, -struktur und -modus werden bestimmt durch die psychologischen Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Weil Angstabwehrmechanismen für Wahrnehmung und Verhalten auf individueller Ebene eine so große Rolle spielen, folgt daraus, daß sie auch für das soziale Leben in Organisationen von großer Bedeutung sind. Die Entwicklung einer Tradition, die Struktur der Arbeit und die Art und Weise, wie man miteinander umgeht wird maßgeblich davon beeinflusst, wie man mit Angst umgeht, umgegangen ist und zukünftig umgehen wird. (de Board, 1978)

Eine besondere Form der Projektion ist die projektive Identifikation (Melanie Klein). Das bedeutet, daß der abgespaltene und auf die andere Person projizierte Inhalt von dieser aufgenommen wird und sie sich mit diesem ursprünglich nicht zu ihr gehörenden Inhalt identifiziert. Im ersten Moment klingt das etwas merkwürdig, weil oben beschrieben wurde, daß vor allem unangenehme



Aspekte abgespalten werden. Aber was für den einen unangenehm ist, kann für den anderen durchaus angenehmen sein. So kann z.B. ein Gefühl der Grandiosität oder Überlegenheit, daß man bei sich selbst nicht wahrnehmen kann, abgespalten und auf den anderen projiziert werden. Dieser empfindet dann die Projektion als zu sich gehörig und erwirbt damit ein Gefühl der Allmacht. Es ist jedoch wichtig zu wissen, daß diese Prozesse der Projektion und Identifikation nicht bewußt ablaufen, sondern im Unbewussten stattfinden. Man entscheidet sich nicht willentlich und aktiv für eine Projektion oder eine Identifikation mit einer Projektion. Durch Projektion und Identifikation wird die Wahrnehmung der Wirklichkeit verzerrt. Der Projizierende nimmt den, auf den er die Projektion richtet, nicht wahr, wie er wirklich ist.

Wohl aber kann man sich dieser Prozesse bewußt werden, um danach dann die Wirklichkeit realistischer wahrzunehmen als vorher durch die verzerrende Brille der Projektion. In Unternehmen finden sich derartige Projektionsverhältnisse häufig zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Am ehesten bemerkt man bei sich selbst, daß man etwas projiziert, wenn man sich sehr über jemanden oder etwas aufregt oder ärgert. Dann kann man davon ausgehen, daß man gerade dabei ist, ein Stück des eigenen (ärgerlichen) Unbewussten auf den Anderen zu projizieren. Ob das Ärgerliche wirklich eine Eigenschaft des Anderen ist, ist dann natürlich fraglich. Häufig ist es jedoch so, daß irgendeine Art von „Haken“ da ist, an der die Projektion aufgehängt werden kann. (Jung GW 8, § 516ff)

Bei der Übertragung handelt es sich um einen Sonderfall der Projektion. FREUD, den man als Entdecker der Übertragung bezeichnen könnte, versteht darunter Gefühle des Klienten, die nicht dem Analytiker als Person gelten, sondern die so etwas wie Wiederauflagen früherer, meist aus der Kindheit stammender Erlebnisse darstellen. In der FREUDschen Analyse werden dann Deutungen eingesetzt, um dem Patienten diese Zusammenhänge aufzuzeigen. Anhand der Übertragung vom Klienten auf den Analytiker wird ein Stück der aus früher Kindheit stammender unbewußten Lebens- und Beziehungsgeschichte erfahrbar, insofern als es sie sich in der Beziehung zum Analytiker wiederholt und damit analysiert, d.h. ins Bewußtsein geholt werden kann. Ziel solcher Analyse war es in FREUDs Worten, „die Wiederholung in Erinnerung zu verwandeln.“ (Freud GW XI, S. 461)

Auch wenn der Begriff der Übertragung und Gegenübertragung ursprünglich im therapeutischen Kontext verwendet wurde, so benutzt man ihn heute sehr viel weiter „im Sinne alle Phänomene der subjektiven Bedeutungszuschreibung innerhalb einer Begegnung mindestens zweier Personen“ (Herold 2002, S. 758/9)

Damit lassen sich die Begriffe der Projektion, Übertragung und Gegenübertragung auch für psychodynamische Betrachtungen organisatorischer Veränderungsprozesse nutzen. Für das nachfolgende Beispiel und dessen Untersuchung der diagnostischen Relevanz in der Beratung eines Veränderungsprozesses ist ein grundlegendes Verständnis dieser Begriffe hilfreich.

## 4. Beispiel

Ein Unternehmen, das mit Investitionsgütern handelt, stellt aufgrund einer großen Beraterstudie fest, daß es erhebliche Einsparungspotentiale im Einkaufsbereich hat. Die Struktur bisher ist dezentral, der Einkauf wird von den jeweiligen lokalen Verkaufsniederlassungen selbst durchgeführt, einen zentralen Einkauf gibt es bisher nicht. Da die Ertragsschwankungen in der Vergangenheit erheblich waren und man sich zudem in einem Marktumfeld mit stark schwankenden Preisen befindet, beschließt die Unternehmensleitung, eine neue Aufbauorganisation einzuführen. Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens X bietet sich an, auf einer Sitzung alle Standortleiter von dem gewünschten Modell zu überzeugen. Dazu möchte er drei verschiedene Modelle vorstellen, die dann von den Leitern auf Stärken und Schwächen untersucht werden sollen, so daß diese dann sozusagen „von allein“ auf das gewünschte Modell kommen. In der Sitzung kommt es zu einem Eklat, die Standortleiter fühlen sich nicht ernst genommen durch diese Form der manipulativen Sitzungsgestaltung und beschließen, keine „proforma“ Stärken-Schwächen-Analysen zu machen. Statt dessen beschließen sie, ein eigenes Modell für die Aufbauorganisation zu entwickeln. In einer weiteren Sitzung, diesmal ohne das Beratungsunternehmen X, wird dieses neue Modell mit der Geschäftsführung diskutiert und mit einigen Änderungen als Ausgangsbasis verabschiedet.

Danach entschließt sich die Geschäftsführung, einen weiteren Berater hinzuzuziehen, der die Weiterentwicklung und Detaillierung dieses Organisationsmodells sowie die Umsetzung in die Organisation mit entsprechenden Change Management Maßnahmen begleiten soll.

Bis zu diesem Zeitpunkt ist lediglich klar, daß die Standortleiter nicht wirklich kooperieren wollen, sondern daß es offenen und verdeckten Widerstand gegen die geplanten organisatorischen und strukturellen Veränderungen gibt. Man hofft, diesen Widerstand zu verringern, indem man das neue Organisationsmodell als Ausgangsbasis nimmt. Nach einem Blick auf das neue Organisationsmodell wird dem Berater deutlich, daß es zum einen sehr unscharf formuliert wurde und sich sogar in Teilen widerspricht. Eine Umsetzung erscheint aus Sicht des neuen Beraters eigentlich nicht möglich. Er bezeichnet es spontan als „kastrierte Matrix“.

### 4.1 Erste Intervention und Diagnose

Nach den beiden Sitzungen zur Vertragsverhandlung mit dem Berater wird eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die aus Standortleitern, dem Leiter Einkauf und Abteilungsleitern besteht. Der Berater hatte vorher für sich selbst entschieden, von der Arbeitsgruppe ein neues, logisch durchdachtes und umsetzbares Modell entwickeln zu lassen. In einem ersten Workshop mit der Arbeitsgruppe will der neue Berater zum einen die Geschichte des Unternehmens der letzten Jahre betrachten, um dann in einem Visionsworkshop eine neue Vision für die zukünftige Aufbauorganisation zu entwickeln. Nach der Betrachtung der Vergangenheit sollen die Arbeitsgruppenmitglieder sich Gedanken machen, welche Fragen sie bezüglich der Organisation an die GF haben. Den Arbeitsgruppenmitgliedern fällt hierzu nichts ein. Aus diesem Mangel an Fragen – „es ist doch eigentlich alles klar“ - wird dann die Diskussion begonnen, was den eigentlich die Basis dieser Arbeit ist. Das neue Organisationsmodell wird vom Berater als nicht umsetzbar dargestellt. Dieses Modell war aber die Verabredung zwischen Geschäftsführung und Standortleitern.

Es entsteht ein Klima der Empörung und Verärgerung in der Gruppe. Man hat das Gefühl, die GF versuche schon wieder hinten herum, ihre eigene Agenda durchzusetzen. Nach kurzer Rücksprache mit der GF, es ist mittlerweile 21.00 Uhr abends, beschließen Berater und GF, die Diskussion am nächsten Morgen weiterzuführen.

Worauf es jetzt ankommt, ist die Gefühlslage im Berater. Zunächst geht es darum, diese Gefühlslage präzise zu beschreiben:

Der Berater

- ist außerordentlich angestrengt und völlig erschöpft,
- er ist durcheinander und fühlt sich wie durch den Wolf gedreht
- er fühlt sich, als ob er körperlich angegriffen worden wäre
- und er hat Angst

Nun könnte man sagen, daß sind doch völlig normale Gefühle, die sich durchaus häufiger am Beginn eines Beratungsprojektes einstellen können. In diesem Fall war jedoch die Intensität ungewöhnlich hoch, die Verwirrtheit sehr intensiv und das körperliche Gefühl des angegriffen worden seins war vorherrschend.

Am nächsten Tag kam es zu einem Gespräch mit der GF, indem jedoch die wirklichen Punkte nicht auf den Tisch gelegt wurden, statt dessen stieg man in die Diskussion und Bearbeitung des Modells ein. Einer der GF übernahm die Moderation, der Berater wurde von seiner Moderatorenrolle indirekt entbunden.

Die wesentlichen Gefühle des Beraters zu diesem Zeitpunkt waren :

- Angst, nicht mehr gebraucht zu werden und
- ein Gefühl der Entmachtung und Kastrierung.

Auch hier könnte man sagen, das sei ja nicht ungewöhnlich, wenn die GF dem Berater das Zepter aus der Hand nimmt, daß dieser sich dann entmachtet und kastriert fühlt und Angst um seinen Arbeitsauftrag hat. Das stimmt einerseits. Andererseits lässt diese Situation auch eine andere Lesart zu, die nicht nur etwas über die auf der Oberfläche stattfindenden Ereignisse sagt, sondern eher etwas über die unter der Oberfläche liegenden irrationalen Prozesse.

Der Berater fungiert – wie wir es bereits im theoretischen Teil beschrieben haben – als Projektionsfläche und damit auch als Container für unbewußte Prozesse der Arbeitsgruppe und der Organisation, die durch die Arbeitsgruppe vertreten wird.

In ihm bilden sich die Gefühle ab, die zur Organisation und zur Arbeitsgruppe gehören. Die Arbeitsgruppe bzw. die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind sich ihrer eigenen Unsicherheit, Verwirrtheit und Angst nicht bewußt, diese Gefühle werden abgespalten und der Berater erfährt diese von den Gruppenmitgliedern nicht bewußt wahrgenommenen Gefühle in Form einer reflektierenden Gegenübertragung in sich selbst. Auf der bewussten Ebene der Arbeitsgruppe wurde nur von Verrat, Verärgerung und Empörung gesprochen.

Auf der unbewußten Ebene findet sich jedoch ein hohes Maß an Unsicherheit über die Zukunft, Angst vor Aufgaben- und Machtverlust und eine generelle Angst vor dem Verlust der primären Aufgabe. Am bezeichnendsten ist das Gefühl der Kastration, das sehr genau wiedergibt, wovor die Standortleiter Angst haben – vor der Beschneidung und dem Abschneiden einer wesentlichen Aufgabe, die dann in die Zentrale verlagert werden soll. In diesem Zusammenhang ist noch von Bedeutung, daß die erste Assoziation des Beraters, die ihm unwillkürlich entfuhr, war „das handelt sich ja um eine kastrierte Matrix“.

Die symbolische Betrachtung des Kastrationskomplexes geht über den ursprünglich von Freud als solchen bezeichneten Kastrationskomplex hinaus.

Nach Freudscher Theorie entfaltet der Kastrationskomplex seine Wirkung im Zusammenhang mit dem Ödipuskomplex. Diese beruhen auf der Vorstellung, daß der Junge ein einem frühen Alter von circa 5-6 Jahren seiner Mutter gegenüber inzestuöse Wünsche und Phantasien hat. Der Vater wird als Rivale empfunden und der Junge wünscht ihm den Tod, um die Mutter für sich allein zu besitzen. (Ödipuskomplex) Aufgrund der Angst vor seinen infantilen sexuellen Phantasien entwickelt der Junge Schuldgefühle. Außerdem fürchtet er die vermeintliche Rache des Vaters, die sich dann in der Angst vor der Kastrierung abbildet. Die Überwindung des Ödipuskomplexes geschieht durch eine Idealisierung des Vaters durch den Jungen und eine Identifikation mit ihm. Aus dieser idealisierenden Identifikation bildet sich durch Internalisierung der väterlichen Autorität das Über-Ich. Der Ödipuskomplex geht somit am Kastrationskomplex zugrunde. (Müller, 2003)

Auf der symbolischen Ebene kann man den Kastrationskomplex losgelöst von der sexuellen Ebene betrachten. Das Bild der Kastration steht für das Abschneiden eines elementaren, lebenswichtigen und auch lebensspendenden Aspektes. Der Phallus kann als ein Symbol für das männlich-schöpferische Prinzip verstanden werden. (Cooper, 1978/2004) Damit besteht das Symbol aus zwei Aspekten, die beide für die Situation in der Organisation eine Rolle spielen. Es geht zum einen um das Prinzip Männlichkeit, das generell symbolisch verbunden ist mit Autorität und Macht, und zum anderen um schöpferisch-gestaltende Möglichkeiten. Es scheint so, als ob in der Organisation eine Angst vor der Beschneidung männlicher Autoritätsausübung und eigenverantwortlicher Gestaltung vorliegt bzw. es nicht nur um die Angst davor geht, sondern daß diese Prozesse in der Vergangenheit möglicherweise bereits stattgefunden haben.

Aus der Sicht des Beraters verweist die symbolische Deutung auf die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der Frage nach Ort und Ausübung von Macht und Autorität sowie den Möglichkeiten geistig-schöpferischer Gestaltung. Es könnte sein, daß beides in der aktuellen Organisation ins Unbewusste, nicht Erlaubte, nicht Gelebte verdrängt und abgewehrt wurde.

In einem klassischen organisationspsychologisch betrachteten Change Management Projekt hätte man den Gefühlen des Beraters wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Man wäre davon ausgegangen, daß er einfach selber unsicher ist, schließlich befindet sich das Projekt ja noch ganz am Anfang. Deswegen wäre es ja auch normal ein bißchen Angst zu haben. Und außerdem „weiß“ man ja zudem auch, daß der Widerstand bei den von Veränderungen betroffenen Mitarbeitern immer groß ist. Bringt diese psychodynamische Sicht also überhaupt neue Erkenntnisse? Ich denke schon, denn hier geht es um ein vertieftes und erweitertes

Verständnis einer unbewußten Situation im Unternehmen, die es in den anstehenden Change Management Maßnahmen zu berücksichtigen gilt. Würde man auf der sichtbaren Ebene bleiben, würden die unterschwelligen Strömungen gegen das Projekt und der sich auch in dieser ersten Arbeitssituation abzeichnende Widerstand nicht wirklich verständlich werden. Erst durch die Abbildung der unbewußten Prozesse als Gegenübertragung im Berater kann mit diesen gearbeitet werden. In den darauffolgenden Sitzungen mit der Geschäftsführung konnten aufgrund dieser starken Gegenübertragung die Angst- und Abwehrgefühle verbunden mit den Aspekten der Macht und Gestaltung immer wieder zum Thema gemacht werden, was sonst sicherlich sehr viel schwieriger geworden wäre.

Die symbolischen und die psychodynamische Deutung der Gefühle des Beraters können hier als zwei Seiten einer Medaille gelesen werden. Die symbolische Deutung entspricht sozusagen einer Inhaltsanalyse, während die Deutung der Übertragung einer Prozessanalyse gleichkommt. (Samuels 1991, S. 33)

Da wir oben von den Grundannahmen von BION gesprochen haben, möchte ich dieses Konzept hier noch etwas vertiefen. Die Erarbeitung eines Organisationsmodells, das für einen Außenstehenden sofort als nicht logisch und durchdachten erkennbar war, lässt vermuten, daß die Gruppe der Standortleiter sich zu diesem Zeitpunkt in dem regressiven Modus der Grundannahmengruppe befand. Ein Modus dieser Grundannahmen wird als „fight/flight“-Modus bezeichnet. Die Kampf-Flucht-Grundannahmengruppe hat die Phantasie oder Grundannahme, von außen angegriffen zu werden, daher muß sie entweder kämpfen oder flüchten. Projektions- und Spaltungsmechanismen setzen ein, Zorn, Furcht und Verdacht sind dominante Affekte. Durch diese gemeinsam geteilten Grundannahmen kommt es zu verstärkter Kohäsion der Gruppenmitglieder – ein Effekt den die Standortleiter selber als Schulterschuß bezeichnet haben – und zur Separation vom fremden Äußeren. Problematisch an diesem Modus der Grundannahme ist, daß dann die Arbeitsgruppe keine guten Arbeitsergebnisse erbringen kann.

Eine Wiederholung des Kampf-Flucht-Grundannahmemodus hat sich später dann in der ersten Begegnung mit dem Berater abgespielt, der sich wie physisch angegriffen fühlte durch die Gruppe.

In dieser ersten Projektsitzung, die auch das erste Zusammentreffen von Berater und Organisation nach der Vertragsverhandlung ist, findet sich ein ziemlich genaues Abbild der aktuellen psychischen oder auch psychodynamischen Situation des Unternehmens.

Nachdem also die Geschäftsführung mit diesen ersten Ansätzen psychodynamischer Beratung ein wenig vertraut geworden ist, konnte auch ein weiteres Ereignis im weiteren Verlauf des Projektes aus psychodynamischer Sicht gedeutet werden.

## **4.2 Gegenübertragungsreaktionen bei einem Geschäftsführer**

In einer der nachfolgenden Arbeitsgruppensitzungen diskutiert die Arbeitsgruppe mit der Geschäftsführung und dem Berater ein Thema, das ursprünglich nicht vorgesehen war, in der Sitzung davor aber aufgekommen war und zur Vorbereitung an einen der Standortleiter gegeben wurde. Die Arbeitsgruppe diskutiert dieses Thema kontrovers, es herrscht keine Einigkeit zwischen der Geschäftsführung und den Arbeitsgruppenmitgliedern. Es handelt sich hierbei um die zukünftige Aufgabenstellung der Standortleiter, also genau um die Frage, um die es bereits im dargestellten Kastrationskomplex ging. Es sollte besprochen werden, welche Entscheidungsbefugnisse und Autorität die Standortleiter zukünftig haben sollten.

Dann, so gegen 18.00 Uhr, sagt der Vorsitzende der Geschäftsführung „wir brechen den Prozeß an dieser Stelle ab und machen morgen weiter“. Obwohl die Arbeitsgruppenmitglieder bereit gewesen wären zur Weiterarbeit, wird die Sitzung für diesen Tag als beendet erklärt.

Nach der Sitzung kommen zwei Mitglieder auf den Berater zu und sagen „Die Geschäftsführung will dieses Thema wohl nicht bearbeiten!“ Der Berater ermuntert die Arbeitsgruppenmitglieder dazu, diese gefühlten Vorbehalte gleich am nächsten Morgen anzusprechen. Der Geschäftsführer spürt nichts von diesen Vorbehalten, merkt aber, daß irgendwie doch eine angespannte Stimmung im Raum ist. Er kann sie sich jedoch nicht erklären und geht darüber hinweg. Abends bereitet er mit dem Berater noch die Sitzung am nächsten Tag vor und geht dann schlafen.

Am nächsten Morgen kommt der GF zum Berater und sagt, er habe die ganze Nacht nicht geschlafen, er hätte die ganze Nacht wach gelegen und wisse nicht, warum. Außerdem sei er sehr unruhig gewesen. Nun gibt es Menschen, die häufiger schlecht schlafen oder auch eine ganze Nacht wach liegend und grübelnd verbringen. Das ist jedoch für den Geschäftsführer nicht üblich. Normalerweise schläft er gut. Es passiert also für ihn etwas Ungewöhnliches. Er hatte zwar am Vorabend auf der bewussten Ebene die Stimmung der Gruppe als „merkwürdig“ und „anders als sonst“ eingestuft, wußte jedoch nicht, was das zu bedeuten hatte.

Die Tatsache einer schlaflosen Nacht verweist auf einen wichtigen Prozeß, der anscheinend im Unbewußten wirksam ist. Obwohl der Diskussionsprozess von der Geschäftsführung nur unterbrochen werden sollte, vermuteten die Standortleiter einen Abbruch des Prozesses und Widerstand bei der Geschäftsführung. Sie glauben, die Geschäftsführung wolle lediglich ihre eigene Agenda durchsetzen und würden den Prozeß so steuern, daß die gewünschten Ergebnisse rauskämen und es damit zu einem Macht- und Autoritätsverlust bei den Standortleitern käme. Sie projizieren damit ihren eigenen Widerstand gegen die anstehenden Veränderungen auf die Geschäftsführung. Das damit verbundene Gefühl der Unsicherheit und Angst überträgt sich auf den Geschäftsführer, er erlebt dieses Gefühl in Form einer Gegenübertragung, die sich vor allem durch nächtliche Schlaflosigkeit und große innere Unruhe auszeichnet. Am nächsten Morgen versteht der Geschäftsführer nicht, was passiert ist, denn er ist sich keiner Schuld bewußt und meint, den Prozeß doch gut gemeistert zu haben. Auch weiß er nicht, warum er denn nicht geschlafen habe.

Üblicherweise spricht man in solchen Projekten seine Gefühle nicht an. Die Arbeitsgruppenmitglieder hätten normalerweise ihr ungutes Gefühl runtergeschluckt und gute Miene gemacht. Dann wäre die starke Gegenübertragung bei dem Geschäftsführer, d.h. die Schlaflosigkeit, in jedem Fall ein Indikator für die Gruppenstimmung. Entscheidend ist, daß der Geschäftsführer den Grund der Schlaflosigkeit nicht nur bei sich selbst sucht, sondern sie als Ausdruck eines unbewussten Gruppenprozesses verstehen lernt.

Er kann es zunächst selber deuten und dann ganz konkret die Arbeitsgruppe auf dieses vorhandene Gefühl ansprechen, um dann mit der Arbeitsgruppe die Situation zu besprechen. In diesem haben die Arbeitsgruppenmitglieder ihr Unbehagen direkt am nächsten Morgen zum Ausdruck gebracht, so daß es sehr schnell klar wurde, woher diese Gegenübertragung stammte. Die meisten Führungskräfte haben jedoch nicht gelernt, sich selber als Instrument des Ausdrucks der Gruppenstimmung zu empfinden. Daher ist es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie man als Führungskraft als „Container“ für unbewusste Arbeitsgruppenprozesse fungiert.

Auf der symbolischen Ebene ließe sich die Schlaflosigkeit am besten deuten, indem man sie symbolisch als Gegensatz des Schlafens versteht. Der Schlaf zeichnet sich dadurch aus, daß in ihm Wille und Kontrolle nicht mehr funktionieren. Der Schlaf gilt sowohl umgangssprachlich als der kleine Bruder des Todes, als auch in der griechischen Mythologie sind Hypnos, der Schlaf, und Thanatos, der Tod, Brüder. Sie sind beide Söhne der Nyx, der Nacht. (Kerényi, 1966/2003) Im schlafenden Zustand ist das Bewußtsein herabgesetzt, der Mensch scheint dem Tode nahe. Er hat keine bewußte Kontrolle mehr über seinen Körper, sein Wille ist ausgeschaltet. In den Träumen wird in der psychanalytischen Theorie ein möglicher Ausdruck und Zugang zum Unbewussten vermutet.

In der Schlaflosigkeit wirkt nun das Gegenteil. Statt die Kontrolle abzugeben, wird versucht, sie aufrechtzuerhalten, sie nicht zu verlieren. Somit könnte die Schlaflosigkeit des Geschäftsführers auch als Wunsch nach Aufrechterhaltung der Kontrolle gedeutet werden. Dieser Wunsch der Arbeitsgruppe bzw. Standortleiter überträgt sich auf den Geschäftsführer, weil er den Mitgliedern der Arbeitsgruppe vermutlich in diesem Ausmaß unbewusst ist. Sie würden zwar schon sagen können, daß sie Angst davor haben, überflüssig zu sein, sie würden vermutlich aber nicht um ihren eigenen starken Wunsch nach Aufrechterhaltung der Kontrolle wissen. Diese Deutung ermöglicht ein zusätzliches bildhaftes Verständnis der auf der unbewussten Ebene stattfindenden Prozesse bei den Gruppenmitgliedern.

Selbst wenn die Arbeitsgruppenmitglieder sich nicht aussprechen – was in vielen Projekten eher der Fall wäre - könnte man auf der Grundlage dieser Reaktion des Geschäftsführers zu der Annahme gelangen, irgend etwas in der Stimmung der Gruppe ist nicht okay. Bewusst hat er nichts wahrgenommen. Aber sein Unbewusstes hat sozusagen die für ihn unbekanntes Stimmung der anderen Seite aufgenommen. Diese Stimmung besteht vordergründig in Verärgerung und Mißtrauen, unterschwellig scheint aber auch eine große Verunsicherung und Angst vorzuherrschen. Es ist diese Verunsicherung und Angst vor der Zukunft, Angst vor dem Morgen, die sich in der Schlaflosigkeit ausdrücken. In jedem Fall hätte der Geschäftsführer an dem darauffolgenden Morgen die Frage stellen müssen, was in der Gruppe nicht ausgesprochen wurde, um herauszufinden, was seine Schlaflosigkeit und sein Gefühl der Unruhe hervorgerufen haben

## 5. Diagnostische Relevanz

In Change Prozessen geht es um die tiefgehende Veränderung menschlichen Verhaltens und Einstellungen auf organisatorischer Ebene. Häufig funktionieren diese Prozesse nicht, weil man das Beharrungsvermögen und den Widerstand der Beteiligten unterschätzt. In klassischen Change Ratgebern wird daher vor allem darauf hingewiesen, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Es wird jedoch auch betont, daß vor einer Planung der Maßnahmen zunächst eine Diagnose zu erfolgen hat. Üblicherweise erfolgt diese Diagnose auch auf der Ebene der bewussten Prozesse und Fragestellungen (was läuft gut, was läuft nicht gut, was für Veränderungen sind angezeigt, wie können sie realisiert werden?) (Doppler 1996) Das Problem bei diesen Fragestellungen ist, daß man nur offensichtliche Antworten erhält. Diese sind sicherlich auch hilfreich bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Aber die Aspekte, die die Veränderung sabotieren oder torpedieren, kommen in der Regel aus der irrationalen Ecke, aus dem Unbewussten. Diese Dinge sind nicht abfragbar, sondern können nur über Deutungsprozesse unbewusster Äußerungen erschlossen werden. Sie ermöglichen jedoch ein in kurzer Zeit erreichbares, vertieftes Verständnis der in der Organisation vorhandenen Kräfte.

In dem oben beschriebenen Unternehmen konnten anhand der beiden Übertragungsreaktionen die Bedeutung der Angst vor der Kastration, der Entmachtung besser verstanden werden. Diese Angst vor Entmachtung ist zudem mit einem Wunsch nach Führung, Kontrolle und Autorität verbunden. Dabei geht es nicht nur darum, daß die Standortleiter Kontrolle und Autorität haben, sondern auch, daß die Geschäftsführung (die erst seit einem halben Jahr im Amt ist) diese Autoritäts- und Kontrollfunktion ausübt. In der Darstellung der Unternehmensgeschichte wurde nämlich auch deutlich, daß in den letzten 10 Jahren die Geschäftsführung immer wieder gewechselt hat und keiner der Geschäftsführer wirklich bereit war, langfristig das Unternehmen zu führen und eine positiv wirksame Autorität auszuüben. Der Mangel an positiv väterlicher Autorität schimmert durch das Bild der Angst vor der Kastration durch und wird auch erfahrbar in der nächtlichen Schlaflosigkeit des Geschäftsführers.

Möglicherweise würde man zu diesen Erkenntnissen auch im späteren Verlaufe des Projektes gelangen können ohne die psychodynamische Perspektive. Es könnte jedoch auch sein, daß sie weiterhin verborgen blieben und aus dem Unbewussten den Organisationsprozeß beeinflussten. In jedem Fall dauerte dies jedoch ohne die psychodynamische Perspektive und ihr diagnostischer Einsatz deutlich länger, da zunächst versucht wird, auf der rationalen Ebenen Themen beizukommen, die sich dort nicht lösen lassen. Widerstand gegen Veränderungen lässt sich nicht wegdiskutieren oder auf einer rein sachlichen Ebene lösen.



## 6. Zusammenfassende Bedeutung des Containers

Ein wesentlicher Aspekt der psychodynamischen Erkenntnisperspektive zu diagnostischen Zwecken ist die Funktion des Containers, die sowohl Führungskräfte als auch Berater für eine Organisation oder für eine Gruppe übernehmen. Der Begriff wurde von BION eingeführt und basiert auf Melanie Kleins Vorstellungen zur projektiven Identifikation. In der Funktion des Containers nimmt gemäß entwicklungspsychologischer Vorstellungen die Mutter die vom Kind abgespaltenen unangenehmen Gefühle und Ängste auf, die das Kind auf sie projiziert. Sie verarbeitet sie dann in sich, „verdaut“ sie so, daß sie für das Kind weniger bedrohlich sind und wieder internalisiert werden können. Die Mutter fungiert als Container für diese unangenehmen Gefühle, die dann als Objekt oder Contained bezeichnet werden. Sie verarbeitet praktisch stellvertretend für das Kind auf emotionaler und kognitiver Ebene, was für dieses noch nicht aushaltbar ist. Mit der Zeit verinnerlicht das Kind diese Funktion und übernimmt sie selbst für sich. (Müller 2003) Im Verhältnis zum Klienten hat der Analytiker ebenfalls die Funktion des Containers.

In Organisationen und Gruppen wird diese auch im Erwachsenenleben noch bedeutungsvolle Funktion von der Person des Beraters oder der Führungskraft wahrgenommen. Sie dienen praktisch als Fläche für die Projektion bzw. projektive Identifikation und übernehmen daher die Funktion des Containers.

Die Funktionsweise dieser Prozesse, d.h. Übertragung, Gegenübertragung und Containment, zu verstehen, ist eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte und Berater. Das Verständnis dieser Prozesse ermöglicht einen Zugang zu führungs- oder beraterrelevanten Informationen. Durch das Verstehen der eigenen Emotionalität und affektiven Reaktionen verhelfen sie zu einem Zugang zur Wirklichkeit der Organisation, der wichtige Erkenntnisse liefert über die Unternehmenskultur, die Natur des zugrundeliegenden Problems und über vorhandene Widerstände. (Kinzel, 2002) Führungskraft und Berater müssen daher vor allem lernen, eigene und „fremde“ Gefühle und Reaktionen zu verstehen und auseinanderzuhalten. Eine psychologisch geschulte Denkweise genügt hierzu nicht. SIEVERS beschreibt dies anhand eigener Erfahrungen: „Als ich das erste Mal als Berater in eine Jugendstrafanstalt ging, war ich die ersten Tage danach sehr depressiv, bis ich merkte, das kann nicht meine eigene Depressivität sein, das war eher so, als wenn man durch eine verqualmte Bude geht, dann stinken einem tagelang die Klamotten danach oder wie der Küchenmief, den man nicht aus den Kleidern kriegt, wenn man in einer Pommes-frites-Bude arbeitet. Es war also klar, daß diese Depressivität nicht nur rein psychisch und individuell zu erklären war, beispielsweise durch eine Kränkung, die mir widerfahren ist, sondern ich mußte versuchen, sie systemimmanent verstehen. Das erst gab mir den Zugang, zu erkennen und damit zu arbeiten, daß ein Gefängnis ja nun wirklich eine Institution ist, in der die Depressivität sozusagen aus allen Schlüssellochern herausquillt. ... Die Depressivität als Berufsbedingung zuzulassen und auch zu gucken, wie dich die Depressivität als Berater zu bestimmten Verhaltensweisen und Bedingungen zwingt ..., ist immer auch ein schmerzhaftes Unterfangen: dennoch meine ich, daß es oft unverzichtbar ist, wenn man Organisationen verstehen oder gar verändern will (Sievers 1986, S. 32). Daraus ergibt sich die Forderung an Berater, die sich in

psychodynamischen Erkenntnisprozessen mit dem Unbewussten in Organisationen beschäftigen, die Nutzung der eigenen Subjektivität mit einer eigenen Psychoanalyse zu fundieren. (Kinzel, 2002) Auch ohne eigene Psychoanalyse lässt sich aus dieser Erkenntnisperspektive ziehen. Eine psychodynamische Perspektive ermöglicht in jedem Fall vertiefte Erkenntnisse über die emotionale Lage und Struktur einer Situation. In der Führung und Gestaltung von Veränderungsprozessen ist dies vor allem deswegen bedeutsam, weil sie gerade an der Nichtbeachtung der Widerstände scheitern. Diese Widerstände zu verstehen, zu verändern und dadurch die in ihnen gebundene Energie für den Veränderungsprozeß nutzbar machen, ist entscheidend für den langfristigen Umsetzungserfolg von Change Management Prozessen.

## Literaturverzeichnis

- BION, W. R. (1968). *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications.
- COOPER, J. C. (1978/2004). *Das Lexikon großer traditioneller Symbole*. München: Goldmann.
- DE BOARD, R. (1978). *The Psychoanalysis of Organizations. A Psychoanalytic Approach to Behaviour in Groups and Organizations*. Hove and New York: Routledge.
- DOPPLER, K. L., CHRISTOPH. (1996). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus.
- FREUD GW XI, S. (1940/1999). *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse*. Frankfurt am Main: Fischer.
- HEROLD, R. W., HEINZ. (2002). Übertragung. In *Handbuch Psychoanalytischer Grundbegriffe*, ed. B. W. Wolfgang Mertens. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 2002, pp. 758-770.
- HIRSCHHORN, L. (2000). Das primäre Risiko. In *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale im Veränderungsprozess.*, ed. M. Lohmer. Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.
- JUNG G W 8, C. G. (1995). *Die Bedeutung des Unbewussten*. Solothurn und Düsseldorf: Walter-Verlag.
- KERÉNYI, K. (1966/2003). *Die Mythologie der Griechen. Band I Die Götter und Menschheitsgeschichten*. München: DTV.
- KETS DE VRIES, M. B., K. (2000). Psychodynamik des Organisationswandels. In *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, ed. M. Lohmer. Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.
- KINZEL, C. (2002). *Arbeit und Psyche. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- LOHMER, M. (2000). Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, ed. M. Lohmer. Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

- 
- LUTZ MÜLLER, A. M., Editor (2003). *Wörterbuch der Analytischen Psychologie*. Düsseldorf u Zürich: Walter.
- SAMUELS, A. S. B. P., FRED. (1991). *Wörterbuch Jungscher Psychologie*. München: DTV.
- SIEVERS, B. (1986). Rollen und Beratung in Organisationen. *Organisationsentwicklung*, 3:27-44.