

Annemarie Bauer, Marlies W. Fröse, Jörg Seigies (Hg.)  
Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen

Therapie & Beratung

Annemarie Bauer, Marlies W. Fröse, Jörg Seigies (Hg.)

# **Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen**

**Systeme psychoanalytisch verstehen  
in Beratung, Coaching und Supervision**

Mit Beiträgen von Florian Barth, Annemarie Bauer,  
Heike Baum, Tanja Becker, Rafael Behr, Ruth Belzner,  
Christoph Bevier, Ruth Bornhofen-Wentzel, Ben Christian,  
Elisabeth Christian, Karin Deppe, Marlies W. Fröse,  
Anna-Maria Generotzky, Friedrich Glasl, Katharina Gröning,  
Christine Jandausch, Sonja Keil, Manfred Kets de Vries,  
Fabian Kliesch, Alexa Köhler-Offierski †,  
Corinna Koopten-Bohlemann, Uwe Kowalzik, Käthe Kruse,  
Stefan Kühl, Wendelin Küpers, Franziska Lamott, Ulf Liedke,  
Elke Müller, Gabriele Pradel, Manfred Prisching, Karl Richstein,  
Dieter Sandner, Anja Sauerer, Jörg Seigies, Hans-Jörg Stets,  
Gerhard Wilke und Michael Winkler

Psychosozial-Verlag

Veröffentlicht mit Unterstützung der Fließner Fachhochschule Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2023 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen

E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)

[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form  
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung  
des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Banksy, *Sweep it under the Carpet*, 2006

Umschlaggestaltung & Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Satz: metiTec-Software, [www.me-ti.de](http://www.me-ti.de)

ISBN 978-3-8379-3177-8 (Print)

ISBN 978-3-8379-7926-8 (E-Book-PDF)

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	11
Über unser Buch, über unser Verstehen ...	
<b>I</b>	
<b>Organisationale Dynamiken durch gesellschaftliche Prozesse und Bewegungen – zwischen Zerbrechlichkeit und Ernüchterung</b>	
<b>Hinführung der Herausgeber:innen</b>	23
<b>Die Zerbrechlichkeit von Organisationen</b>	25
Beobachtungen in klärender Absicht <i>Michael Winkler</i>	
<b>Inszenierungen in und von Organisationen</b>	49
<i>Manfred Prisching</i>	
<b>Kameradschaft</b>	65
<i>Stefan Kühl</i>	
<b>Zwischen Face-to-Face und Interface</b>	93
Leiblichkeit und die Dynamiken des Unbewussten in Organisationen im digitalen »Gestell« <i>Wendelin Küpers</i>	
<b>Zwischen Heilsversprechen und Ernüchterung</b>	119
Zu Risiken und Nebenwirkungen von Führung in öffentlichen Institutionen <i>Ben Christian &amp; Elisabeth Christian</i>	

## **II**

### **Organisationale Dynamiken und ihre Konsequenzen – von Fällen, Führung und Bühnen**

<b>Hinführung der Herausgeber:innen</b>	139
<b>Führung und Autorität in labilen Patchwork-Organisationen</b> <i>Gerhard Wilke</i>	145
<b>Die Bedeutung der Dynamik von Entwicklungsphasen für Konflikte in Organisationen</b> <i>Friedrich Glasl</i>	163
<b>The »Authentizotic« Organization: Creating Best Places to Work</b> <i>Manfred Kets de Vries</i>	181
<b>Vorderbühne – Hinterbühne</b> Zum Verhältnis von Politik und Verwaltung: Innensichten als Grundlage für Beratung im öffentlichen Dienst <i>Käthe Kruse</i>	189
<b>Leopold – ein Kaleidoskop von unbewussten Dynamiken in Hochschulen</b> Essay <i>Marlies W. Fröse &amp; Michael Winkler</i>	203
<b>Psychodynamik in Arbeitsgruppen</b> Grundprobleme und Fragestellungen <i>Dieter Sandner</i>	233
<b>Sozialpsychologie kollektiver politischer Bewegungen</b> <i>Dieter Sandner</i>	251
<b>Zwischen Erbe und Gefühlserbschaft</b> Falldarstellung zur Übernahme der Leitung eines handwerklichen Familienbetriebes und den familiendynamischen Implikationen <i>Christine Jandausch</i>	267

---

<b>Organisation und soziales Handeln</b>	283
Perspektiven zum sozialwissenschaftlichen Verstehen in der Supervision <i>Katharina Gröning</i>	
<b>Der Fall Lügde</b>	313
Die Diskrepanz zwischen Aufklärung und Verwaltung in der Sozialen Arbeit <i>Anna-Maria Generotzky</i>	
<b>»Wüstenmutter« Hagar</b>	331
Traumatisierte Kinder und Mädchen in Heimen und Wege aus der »Wüste« <i>Anja Sauerer &amp; Annemarie Bauer</i>	
<b>Change Management am Beispiel der Sozialen Dienste der Justiz</b>	355
Einblicke in Veränderungsprozesse <i>Corinna Koopten-Bohlemann</i>	
<b>Einblicke in das Unbewusste einer Organisationskultur</b>	371
Die Schule als Ort verborgener Scham, stumme Scham, tabuisierter Scham? <i>Karin Deppe</i>	
<b>III</b>	
<b>Organisationale Dynamiken in konfessionell gebundenen Organisationen</b>	
<b>Hinführung der Herausgeber:innen</b>	397
<b>Der Wunsch nach Anerkennung als verborgene Organisationsdynamik in islamischer Gefängnisseelsorge</b>	399
Erfahrungen aus einem Supervisionsprozess <i>Christoph Bevier</i>	
<b>Ehe- und Sexualberatung in katholischer Trägerschaft in einer multikulturellen Großstadt</b>	417
<i>Ruth Bornhofen-Wentzel</i>	

<b>Organisationsdynamische Aspekte im Rahmen einer evangelischen Hochschule</b>	431
<i>Alexa Köhler-Officerski</i>	
<b>Evolution einer Netzwerkorganisation und Ringen um ihre Gestaltung – die TelefonSeelsorge</b>	443
<i>Ruth Belzner</i>	
<b>IV Organisationale Dynamiken in totalen, totalitären und autoritären Organisationen</b>	
<b>Hinführung der Herausgeber:innen</b>	463
<b>Segen und Abgrund autoritärer Organisationen</b>	465
Von einem, der auszog, Institutionen kennenzulernen ... <i>Karl-H. Richstein</i>	
<b>Briefe mit gebrochenem Siegel</b>	487
Gefängnisbriefe als intensiviert und gefährdete Kommunikation <i>Ulf Liedke</i>	
<b>Schuld, Sinn und Ohnmacht als verborgene Organisationsdynamiken in einer Klinik für forensische Psychiatrie</b>	501
<i>Christoph Bevier</i>	
<b>Widersprüchliche Organisationsstrukturen, paradoxe Wirkungen</b>	521
Anmerkungen zum therapeutischen Strafvollzug <i>Franziska Lamott</i>	
<b>Das Altenheim</b>	539
Lebensabschlussprozesse im Kontext einer überforderten Organisation <i>Uwe Kowalzik</i>	

**V****Organisationale Dynamiken  
in Bezug auf Körper, Gesundheit, Sterben und Tod**

**Hinführung der Herausgeber:innen** 555

**Ethik des Sterbens –  
und wie sie auf Palliativstationen gelebt wird** 557  
*Florian Barth, Annemarie Bauer & Fabian Kliesch*

**Der Körper als multiples Interface  
zwischen Biologie, Psyche und sozialer Welt** 587  
Körper-Sein und Körper-Haben in Institutionen und Organisationen  
*Jörg Seigies*

**Plädoyer für einen mehrdimensionalen Beratungsansatz  
in der klinischen Ethikberatung** 609  
*Hans-Jörg Stets*

**Gesundheitsfördernde Hochschule –  
eine nachhaltige Entwicklungsperspektive?** 635  
*Tanja Becker*

**VI****Organisationale Dynamiken  
im Kontext von Vielfalt, Verschiedenheit und Kultur**

**Hinführung der Herausgeber:innen** 647

**Die Bedeutung der Frau an deutschen Hochschulen:  
Wandel oder Stagnation?** 649  
*Elke Müller & Gabriele Pradel*

**Dominanzkultur und hegemoniale Männlichkeit  
im Kontext des staatlichen Gewaltmonopols** 669  
*Rafael Behr*

<b>Zugestandene »Eigensinnigkeit« – erwartete Normierung</b>	685
Einblicke in die Arbeit mit Gauklern, Händlern und Artisten am Frankfurter Stadtrand <i>Sonja Keil</i>	
<b>»Gleichwürdigkeit« in der Frühpädagogik – ein hoher Anspruch in täglicher Gefahr</b>	699
<i>Heike Baum</i>	

# Einleitung

## Über unser Buch, über unser Verstehen ...

Das Lesen der eingereichten Aufsätze verfeinerte unsere Titelfindung. Jener Titel kam durch einen Prozess des gemeinsamen Durcharbeitens und viel konstruktive Auseinandersetzung zustande, denn uns bewegte u. a. die Frage: »Was ist der >rote Faden< in unserem Buch?«. In den Organisationen und mit Blick auf die darin tätigen Berater:innen zeigen sich in den Aufsätzen viel gewollt und/oder auch ungewollt »Verborgenes« und damit auch die organisationalen bzw. institutionellen Auswirkungen, seien sie bewusst oder (meist) unbewusst. Allen Autor:innen ist gemein, dass sie auf die Systeme (Organisationen bzw. Institutionen) schauen – und das mit psychoanalytischem Blick. Darin liegt der Gewinn für die Leser:innen, für die Profis und Praktiker:innen in Beratung, Supervision und Coaching.

Wir haben lange nach Ideen für das Cover gesucht und dann »Sweep it under the carpet« gefunden: Wer auch immer Banksy ist, sein Kunstwerk eröffnet uns eine Metapher: Organisationen sind lebende Systeme und produzieren Vieles. Sie haben ihre Formen des Aufräumens, manchmal mit der »Unter-den-Teppich-Kehrmaschine«. Da werden die Reste gefunden, manchmal entschärft, manchmal verändert, manchmal ist das Ganze hochexplosiv! Das Banksy-Cover jedenfalls symbolisiert generell eine Methodik, wie Organisationen mit bestimmten Themen umgehen (wollen) und hebt sie gleichzeitig hervor. Oft wissen die Menschen in der Organisation, was wie »unter den Teppich gekehrt wurde«, und man weiß auch, wo es liegt – oft sieht man nur die Auswirkungen: Man steigt hinüber oder man stolpert darüber. Oftmals wird in Beratungsprozessen jedoch auch auf das Darunterliegende durch professionelle Berater:innen hingewiesen, sie lüften den »Teppich«. Mit dem Cover soll kein Klischee, gender- oder schichtbezogen, transportiert werden. Wir verstehen es als Karikatur des – durchaus problematischen – »Aufräumens«!

## Der psychoanalytische Blick

Die psychoanalytische Betrachtung ist hier nicht nur eine Theorie psychischer Prozesse, sondern vor allem auch eine Theorie und Methodik, unbewusste Vorgänge in Beziehungen, aber auch Systemen bewusstmachen. Als solche ist sie zeitlos.

Berater:innen, die in einer Organisation oder Institution tätig waren oder sind, wissen, dass Emotionen und Leidenschaften nicht vor den Eingangshalten haltmachen. Hoffnungen, Sehnsüchte, Idealisierungen, Erfolg, Erotik, Neid, Hass, Missgunst, Konkurrenz, Machtstreben, aber auch Vertrauen, Verlässlichkeit, Miteinander, Hingabe und Zuneigung sind nicht weniger die Basis des Handelns in Organisationen, als es rationale Erkenntnisse durch bestimmte Entscheidungen sind.

Eine große Hürde, die der Anwendung einer psychoanalytischen Haltung als Analyseinstrument entgegensteht, zeigt sich nach Beobachtung von Levinson (1976, S. 141) in einer Art Vogel-Strauß-Taktik, psychoanalytisch gesprochen also im Abwehrmechanismus der Verleugnung: Man agiert, als gäbe es etwas, das eigentlich kaum zu übersehen ist – die Wirkmächtigkeit des »Vergessenen« –, nicht. Die Beschäftigung mit psychologischem und psychoanalytischem Denken verursacht eine »gewisse« Beklemmung, und die ist dann ganz besonders ausgeprägt, wenn es darum geht, unbewusste Konflikte und intrapsychische Prozesse bewusst werden zu lassen und über ihre Relevanz für die interpersonalen Ereignisse im Kontext der Organisation nachzudenken. Wahrscheinlich steht die Abwehr dafür, sich dadurch potenziell mit Gedanken und Vorstellungen auseinandersetzen zu müssen, die mit dem eigenen Selbstbild kaum oder schlecht vereinbar sind.

Doch wir wissen auch, dass das Übergehen und Ignorieren des Verborgenen oder Unbewussten oft einer »echten« Lösung im Wege steht. Ein fundiertes selbstreflexives Wissen um die unbewussten Motive und deren Kräfte menschlicher Handlungsweisen bringt den rationalen und logischen Umgang mit allem Zwischenmenschlichem oft in Bedrängnis.

Menschen, die zu anderen in irgendeiner Gestalt in Beziehung treten, haben es mit dem ganzen Menschen zu tun (inklusive dem Unbewussten), ob gewollt oder nicht. Mit diesem Umstand kann man entweder besser (d. h. befriedigender) oder schlechter umgehen (Levinson, 1986, S. 4).

Ebenso hilft ein reflektierendes Wissen über verborgene Absichten, Handlungsweisen und deren Wirkungen in Organisationsprozessen und bringt auch dort die scheinbar logischen und rationalen Handlungs- und Verhaltensweisen in Bedrängnis.

## **Organisationen und »Dichte Beschreibung« – Organisationen als Narrative**

Unser Buch hat einen Titel, der darauf verweisen soll und darf, dass wir nicht auf der Oberfläche von Organisationen surfen wollen, obwohl wir das für auch sehr wichtig halten: Das Lesen von Organigrammen ist aufschlussreich, auch weil diese Auskunft darüber geben, welches die Ziele einer Organisation mit ihren jeweiligen Hierarchien, ihre Über- und Unterordnungen (von Aufgaben), die Wege der Entscheidungsfindung, die Verknüpfungen oder Lücken der Organisationsbestandteile, die Kommunikationswege – zumindest die offiziellen – und die Formen der Selbstpräsentation sind. Aber in Organisationen passiert eben weitaus mehr. Aus Beratungsprozessen der Organisationsentwicklung und der Supervision wissen wir: Organisationen präsentieren sich über Narrative – und Szenen. Die fixierten Unterlagen kann man lesen und einsehen. Was in Organisationen geschieht, wird erzählt und möchte erzählt werden. Von daher brauchen wir Methoden, diese Narrative zu entschlüsseln und in den Gesamtkontext von Strukturen und Selbstpräsentationen der Organisation zu setzen. Dasselbe gilt für Szenen und Inszenierungen, die auf den Bühnen von Organisationen – spontan oder gezielt – aufgeführt werden.

Wir wollen auf die verborgenen Inhalte schauen, auf die »nicht so leicht sichtbaren«. Wir wollen Dynamiken nachzeichnen, diese aus »Narrativen und Szenen« extrahieren, zumindest als eine Möglichkeit, und Ansätze anbieten, um sie – zunächst einmal, vorübergehend, ansatzweise – in Hypothesen des Verstehens zu führen.

Ein wichtiges Instrument ist die Sprache, die in allen Systemen eine wichtige Rolle spielt: Sie ist die ausführlichste und am meisten verführende Form der Symbolisierungen und wird eingesetzt zur Beschreibung von Realitäten, von Illusionen, Lügen oder auch Moden. Modische Begriffe erobern die Beratungswelt oft im Sturm: Ein neuer Begriff taucht auf und es wird so getan, als wäre damit ein neues Konzept aufgetaucht, ein heilbringendes neues Konzept! Der Begriff der »Agilität« ist ein solcher. Er hört sich schon »agil« an, ist Mode und wird derzeit in einer Art Selbstpräsentation auf Menschen, Prozesse und Organisationen angewendet.

Stefan Kühl erklärt dies in einem Interview im Jahr 2017 so: Was früher einmal das »innovative Unternehmen« und zwischendurch »die lernende Organisation« war, ist heute die »agile« Organisation: »Das, was unter dem Label der agilen Organisation propagiert wird, ist kalter Kaffee. Alle zehn Jahre wird eine neue Begriffssau durchs Managementdorf gejagt [...]«.

Wozu braucht man das? Man könnte es belächeln, aber dazu ist die Bedeutung – und die Verliebtheit in das Wort – in unseren Augen zu groß. Einerseits hat es die Bedeutung, dass in Organisationen so unendlich viel Wichtiges passiert, was aber offenbar nicht in Klartext benannt werden kann, allenfalls auf verschlüsselte Form dennoch symbolisiert wird, im Wissen der Beteiligten selbstverständlich eine Rolle spielt, aber nicht auf der offiziellen Ebene der Agenda steht. »Agil« könnte also auch bedeuten: Die Kultur der Organisation ist zwar verborgen, dennoch hochgradig wichtig, sehr anspruchsvoll, alles fordernd und alles gebend ...

Andererseits – schaut man sich die Managementliteratur der vergangenen 100 Jahre an – können wir auch konstatieren, dass bestimmte grundlegende Management-, Führungs- und Organisationsthemen sich wiederholen, gleichbleiben, auch wenn sich die äußeren Rahmenbedingungen natürlich und logischerweise im ökonomischen Kontext und auch das Wording verändern. Immer geht es um die Menschen und die Erwartungen und Aufträge an sie, die in den Organisationen wirken.

Diese Suche nach verborgenen und unbewussten Dynamiken machen wir nicht ohne theoretischen Bezug, den wir zu einem Teil der psychoanalytischen Theorie, aber auch der (hermeneutischen) Entschlüsselung und deren zugrundeliegenden Theorien und Methoden entnehmen – ohne beides im Buch selbst vorzustellen. Ein Konzept dieser Entschlüsselungen nennen wir mit dem Ethnologen Clifford Geertz und seinem Buch folgend: »Dichte Beschreibung«. Geertz hat zuerst im Jahr 1987 seine ethnologischen Studien vorgelegt und sein Konzept der »Dichten Beschreibung« anhand von ausführlichen Einzelfallstudien darlegt, mit denen er kulturelle Systeme dem Verstehen zuführen will.

Sein Kulturbegriff, den er von Max Weber ableitet, ist semiotischer Herkunft: Das »selbst gesponnene Bedeutungsgewebe«, das sei Kultur, und das könne nicht durch Experimente und die Suche nach Gesetzmäßigkeiten erklärt werden, sondern durch Interpretationen, die nach Bedeutungen suchen (2003 [1987], S. 9). Er bezieht sich – in deutlicher Abgrenzung – auf den Ethnologen Kluckhohn, der dem Begriff der »Kultur« durchoperationalisiert und zehn Kategorien herausarbeitet habe, was Kultur sei. Das Erkenntnisresultat – so kann man seine (Geertz') Sprache verstehen – scheint gering zu sein, auch wenn es dadurch »fast zu gut ausgelegte Winkel, wie Skinners Behaviorismus und Intelligenztests« bis heute überlebt hätten (ebd.).

Gegen diese Methodologie der Operationalisierung stellt Geertz seinen Kulturbegriff und betont die Wege der Beobachtung und Beschreibung. Darunter versteht er die Beziehung zum Untersuchten, die Kartografie der beobachteten Felder, das Führen von Tagebüchern über Erlebtes, die Arbeit mit den Ge-

fühlen usw. »Dichte Beschreibung« bedeute, »Thinking and Reflecting« und »Thinking of Thoughts« in den Mittelpunkt zu stellen. Nicht das beobachtete Phänomen ist ausschlaggebend, sondern die Bedeutungen, die diesem Phänomen zugeschrieben würden.

Geertz versteht Kultur als ein System gemeinsamer Symbole. In Handlungen präsentieren sich Menschen über kulturelle Formen, geben über sich selbst Auskunft und verweisen auf grundlegende kulturelle Bedeutungen. »Dichte Beschreibungen« sind das Gegenteil von »dünnen« Beschreibungen und präsentieren in komprimierter Form übereinander gelagerte und ineinander verwobene Vorstellungs-, Handlungs- und Wertestrukturen.

Wir greifen an dieser Stelle auf das Theoriegebäude der Psychoanalyse zurück und damit auf Theoreme, die wir als Beobungskategorien definieren wollen. In aller Kürze gesagt, gehören folgende dazu: Sozialisationsmechanismen, Abwehrmechanismen wie Verdrängungen, Verleugnungen, das Ungeschehen-Machen, aber auch Sublimierungen, der Umgang mit positiven und bedrohlichen Gefühlen und vieles mehr. Vor allem aber sind es die Symbolisierungen unterschiedlicher Art, die auf die unter der Oberfläche liegenden Bedeutungen verweisen. Zu diesen Symbolisierungen gehört als eine der differenziertesten und in unendlich vielfältigen Formen vorliegend die menschliche Sprache, mit der höchstkomplexe Vorgänge erfasst, beschrieben, geplant oder weitergedacht werden können, aber auch kulturelle Symbolisierungen wie Architektur, Gemälde, Musik, Theater usw. Der Vielfalt ist – zum großen Glück der Menschheit – keine Grenze zu setzen.

Der Transfer des Begriffs der »Kultur« auf Organisationen ist nicht neu: Edgar Schein hat hier Pionierarbeit geleistet. Wie jede Kultur entwickelt auch jede Organisation bestimmte Weisen der Wahrnehmung, des Denkens und der Symbolisierung, der Vorstellungen über Ursache und Wirkungszusammenhänge, der Wertvorstellungen und insbesondere mit Blick auf die Regeln im Umgang mit Menschen und auch Dingen. Schein (1995, S. 25) definiert »Organisationskultur« als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, die die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat. Sein 3-Ebenen-Modell ist Grundlage für viele Organisationsanalysen, wissend natürlich, dass diese durch den jeweiligen Kulturkreis stark geprägt sind. Die erste Ebene der Artefakte beschreibt die an der Oberfläche liegenden sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen und Erzeugnisse, zu denen auch das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitenden gehört. Auf der zweiten Ebene liegt die Erwartung, wie Dinge sein sollten, z. B. der Umgang mit den kollektiven Werten in Organisationen, wie Freundlichkeit und Höflichkeit – es können aber auch Werte wie Rivalität, Konkurrenz oder Wettkampf sein.

Auf der dritten Ebene sind die Grundprämissen (*basic assumption*) angesiedelt: Grundannahmen werden wenig hinterfragt; sie sind nicht sichtbar, oft unbewusst und leiten das menschliche Denken, Handeln und Fühlen. Es sind die Ängste, Lieben, Unsicherheiten, Wünsche, Bedürfnisse, Zwänge, Normen und Werte, Irritationen und andere mehr, was im Individuum wie auch in jeder Organisation zu finden ist. Alle drei Ebenen stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Edgar Schein hat mit diesem Zugang und Verständnis das Unbewusste in der Kultur von Organisationen sichtbar gemacht, auch wenn er sich nicht explizit auf die Psychoanalyse bezieht.

## **Entgrenzende und entgrenzte Organisationen**

Organisationen versuchen durch diesen transversalen Fluss, kulturübergreifende Beziehungen zu entwickeln, indem sie auf der Grundlage von gemeinsamem Verständnis und Vereinbarungen gemeinsame Agenden aufstellen. Durch die Agenden, Entwürfe und Konzepte entsteht ein Zustand relativer Stabilität. Was vor, während und nach Perioden der Stabilität geschieht, ist Bezugspunkt unseres Interesses.

Wenn wir Grenze nicht als Linie, sondern mehrdimensional verstehen, sind Grenzen Räume des »Dazwischen« und beziehen sich nicht auf den Übergang von einem Kontext in einen anderen, sondern auf die Begegnungsstätten. Umstrittene Zwischenräume konzentrieren sich auf die Interaktionen und Prozesse der Konstruktion, Dekonstruktion und Rekonstruktion von Grenzen, die zwischen zwei oder mehr Einheiten stattfinden, in Kontexten, die sich ständig ändern.

Somit ist der »Zwischenraum« die Öffnung eines Raums, in dem Grenzarbeit geleistet wird, um Grenzen zu schaffen und zu konfigurieren, die auf der Machtdynamik zwischen Institutionen und Organisationen auf der einen und Individuen auf der anderen Seite basieren.

Dieses heuristische Modell der organisatorischen Grenzen als dynamische Räume des Dazwischenseins versucht, die Komplexität zu entschlüsseln, die in die Schaffung, Verhandlung und Neuschaffung von Grenzen in Kommunikationsprozessen eingebettet ist. Organisatorische Grenzen als Räume chaotischer, umkämpfter Terrains müssen die Machtverhältnisse zwischen verschiedenen Akteuren:innen in verschiedenen Kommunikationsforen berücksichtigen.

Fragen, wie Grenzen festgelegt werden, wer die Bedingungen der Grenze bestimmen darf und welche Art von Grenzen festgelegt werden sollen, haben wichtige Auswirkungen. Macht- und Identitätsfragen tauchen als wichtige Fak-

toren (Brannen & Thomas, 2010; Santos & Eisenhardt, 2005; Callister & Wall, 2001) in dynamischen Räumen des »Dazwischen« auf.

Wenn diese Erkenntnisse, die in verschlüsselten, in Sprache gebrachten und in Szenen dargebotenen Erkenntnissen berücksichtigt werden, sind dann Organisationen jenseits von Struktur, Funktion, Prozessen, Abläufen, Hierarchien, Aufgaben, Finanz-, Reglementierungs- und Positionierungssystemen usw. noch etwas mehr? Wir wollen sie auch als »Systeme« bezeichnen – in dem Sinne, dass sie mehr sind als die Summe aller Einzelheiten.

Es geht uns nicht um das Erklären, sondern um die Möglichkeiten des Verstehens; es geht nicht um die Wahrheiten, es geht allenfalls um die Spurensuche. Wir sind also bei der alten Frage angekommen: Was hilft bei der Entschlüsselung, der Verstehensuche?

Die Autor:innen zeigen uns in ihren Aufsätzen eine beständige organisationale Identitätsarbeit, blicken fokussiert auf funktionale und dysfunktionale Wahrheiten und beeinflussen dadurch wiederum zukünftige Entwürfe. Organisationen sind temporal und nicht eindimensional, sondern prozessual zu sehen. Sie verfügen immer über Geschichte, ein Konzept und eine Gegenwärtigkeit. Sie bewegen sich in unterschiedlichen Räumen, die einander an Grenzen durchdrängen, sich blocken, verschmelzen usw. und ein transversales Fließen ermöglichen können.

Organisationsdynamiken präsentieren sich im Narrativen und Szenen. Vielfältige Erzählungen über Organisationen, widersprüchliche Erzählungen, korrigierte, strittige, bewundernde oder bösartige Erzählungen kann man versuchen zu verstehen, indem man unterschiedliche Schneisen der Wahrnehmung einfügt, mit möglichst vielen Konjunktiven arbeitet, mit vorläufigen Hypothesen, mit zu überprüfenden Hypothesen und neuen Versuchen – und indem man akzeptiert, dass man sich immer nur annähern kann und diese Annäherungen bald widerrufen können muss, sollte oder darf. Erzählungen sind niemals hermetisch abgeschlossen, sondern haben Bezüge zu einem Außen und dauern über die Zeiten, Kulturen und Generationen hinweg. Diese werden rezipiert und interpretiert. Die Sprache, in der die Erzählungen als Aufsätze hier geschrieben sind, sind zum einen das identitätssichernde Moment und die jeweilige intersubjektive Verfasstheit der jeweiligen Autor:innen.

## **Danksagung**

Wir haben Autor:innen angesprochen, die wir aus Arbeitsbeziehungen seit vielen Jahren kennen- und schätzengelernt haben, und von denen wir annahmen, dass

sie Interesse haben, an diesem Sammelband mitzuwirken. Unser Projekt wurde freundlich aufgegriffen, und wir konnten mit Ihnen allen, die in diesem Buch publizieren, unkomplizierte, reflektierende, hilfreiche, diskussionsfreudige und zuverlässige Erfahrungen machen. Das hat es uns leicht gemacht, das Buch – trotz der immer anstehenden Stolpersteine – gut zu Ende zu bringen. Wir bedanken uns und hoffen, dass Sie Ihren Artikel in diesem Buch gut platziert finden.

Wir danken dem Verlag, vor allem und für alle dort Beteiligten Herrn *Dr. Simon Scharf* für die freundliche und unkomplizierte Zusammenarbeit und Begleitung – und: für die schnelle Akzeptanz des Covervorschlags!

Wir danken *Shiksha Kishor Sachdev*, M.Sc., die uns seit dem Frühsommer 2022 unterstützt und für uns die Textformatierungen, Schreibanweisungen des Verlags und Zusammenstellungen durchgeführt und umgesetzt hat, was uns sehr entlastet und Ressourcen für Anderes freigesetzt hat.

Unser Dank geht ebenfalls an die Fliedner Fachhochschule, die dieses Buchprojekt finanziell mitgefördert hat.

### **Annemarie Bauer**

Persönlich danke ich zusätzlich *Dr. Sonja Keil*, die neben ihrer Autorenschaft für einen Artikel mich auch unterstützt hat beim Diskutieren und Korrigieren der Artikel, für die ich im Sinne der Aufgabenteilung »zuständig« bin – und Familienmitgliedern und Freund:innen, die sich zeitweise mehr Präsenz gewünscht hätten.

### **Marlies W. Fröse**

Zuerst möchte ich mich bei den Autor:innen bedanken, mit denen ich freudvoll, zugewandt, konstruktiv und kreativ kooperiert habe. Und dann gilt mein persönlicher Dank an die mir nahestehenden Menschen. Ihr habt mich in dieser nicht immer einfachen Zeit freundschaftlich, treu und zuverlässig begleitet und unterstützt. Herzlichen Dank!

### **Jörg Seigies**

Ich danke *Emma* »Moe«, *Stella* und *Andrea* für die Rücksichtnahme und emotionale Unterstützung, und entschuldige mich für eine zeitweise *absent presence* –

körperlich zwar da, mit Gedanken aber öfter nicht anwesend. Darüber hinaus: Danke, liebe Kolleg:innen von *LINK!* für die offenen Ohren (Linkspieltstir).

Wir freuen uns auf Rückmeldungen, weiterführende und kritische Ideen und Diskussionen!

## Literatur

- Brannen, M. Y. & Thomas, D. C. (2010). Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 5–16.
- Callister, R. R. & Wall, J. A. (2001). Conflict across organizational boundaries: Manage care organizations versus health care providers. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 754–763.
- Geertz, C. (2003 [1987]). Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme (2. Aufl.). Suhrkamp.
- Kühl, S. (2017, 16. Januar). »Agile Organisation ist kalter Kaffee«. *Human Resources Manager*. <https://www.humanresourcesmanager.de/content/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee>
- Levinson, H. (1976). *Psychological man*. The Levinson Institute.
- Levinson, H. (1986). *Ready, fire, aim. Avoiding management by impulse*. The Levinson Institute.
- Lohmer, M. (2007). Der Psychoanalytische Ansatz in Coaching und Organisationsberatung. *Psychotherapie im Dialog*, 3, 229–233.
- Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16(5), 491–508.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus.

*Annemarie Bauer, Marlies W. Fröse und Jörg Seigies  
Heidelberg, Dresden/Darmstadt und Aachen, im Juli 2023*