

Martin Lüdemann, Markus G. Feil, Celina Rodriguez Drescher (Hg.)  
Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung

Therapie & Beratung

Martin Lüdemann, Markus G. Feil,  
Celina Rodriguez Drescher (Hg.)

# **Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung**

## **Konzepte und Anwendungen**

Mit Geleitworten von Renate Grønvold Bugge,  
Olya Khaleelee, Heidi Möller und Anton Obholzer

Mit Beiträgen von Ullrich Beumer, Markus G. Feil,  
Rudolf Heltzel, Susan Long, Martin Lüdemann,  
Martin Ringer, Celina Rodriguez Drescher,  
Christopher Scanlon, Moritz Senarclens de Grancy,  
Nicola Wreford-Howard und Vega Zagier Roberts

Psychozial-Verlag

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

© 2024 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen

[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: Oskar Schlemmer, *Vier Figuren und ein Kubus*, 1928

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-3281-2 (Print)

ISBN 978-3-8379-6183-6 (E-Book-PDF)

# Inhalt

<b>Geleitworte</b>	7
<b>Einführung</b> <i>Martin Lüdemann, Markus G. Feil &amp; Celina Rodriguez Drescher</i>	15
<b>Die Wurzeln und die Entwicklung des »systemisch-psychodynamischen Ansatzes«</b> <i>Martin Lüdemann</i>	23
<b>Beratung aus systemisch-psychodynamischer Perspektive</b> <i>Celina Rodriguez Drescher</i>	63
<b>Organisations-Rollenanalyse</b> <i>Ullrich Beumer</i>	93
<b>Führung aus systemisch-psychodynamischer Perspektive</b> <i>Markus G. Feil</i>	109
<b>Die Gruppe-als-Ganzes</b> <i>Martin Ringer</i>	133
<b>Das Soziale Unbewusste</b> <i>Susan Long</i>	149
<b>Zur Praxeologie gruppenanalytischer Großgruppen in Organisationen</b> <i>Rudolf Heltzel</i>	167

<b>Die »traumatised-organisation-in-the-mind« Räume für schwierige Dialoge</b>	189
<i>Christopher Scanlon</i>	
<b>Geburt und Trauer, Blut und Tränen</b>	207
<b>Die emotionalen Auswirkungen organisatorischen Wandels</b>	
<i>Vega Zagier Roberts</i>	
<b>Social Dreaming in der Organisationsentwicklung</b>	223
<i>Moritz Senarclens de Grancy &amp; Nicola Wreford-Howard</i>	
<b>Literatur</b>	235
<b>Register</b>	255
<b>Biografische Notizen</b>	257

# Geleitworte<sup>1</sup>

## Olya Khaleelee

This fascinating book is being published at a timely moment, when war – the Russian invasion of Ukraine – once again rocks the European continent and threatens the peace and stability that all European countries have enjoyed since rebuilding after World War II. Germany's history as well as its geographical and economic position at the heart of Europe ensures that it plays a key role in the wider dynamic. This very statement implies that we can think about what is going on in the world from a broadly systemic perspective.

In fact, as the authors of this book so capably demonstrate, we can think about systems at many different levels: intrapsychically – within the individual's inner world; at the level of the individual in role in relation to a task; interpersonally – between two individuals; or within a sub-group or group; between groups, perhaps within an organisation as a whole; between organisations, even more broadly, at a country/societal level; and, from the widest possible systemic perspective, we can also think about the planet as a global system within the universe. From this most macro perspective, we can see many different levels of sub-systemic interaction between humans and their activities, and the ways in which they, plants, animals, climate, and geographic spaces come together into a complete systemic and interdependent whole.

What do we therefore mean by the term »systems-psychodynamic«? The editors of this far-reaching and integrative volume trace the roots and development of this approach by clarifying how, after the Second World

---

1 Die Geleitworte wurden kurz vor der Terrorattacke auf Israel bzw. jüdisches Leben im Oktober 2023 und den darauffolgenden Entwicklungen verfasst.

War, many different currents came together into a theoretical body which, when implemented, we call the systems-psychodynamic approach. It has primarily three facets, which the authors explore in depth: firstly, that through the understanding provided by psychoanalysis, unconscious factors influence our personal behaviour and creativity; secondly, that these unconscious factors also impact on group dynamics and team behaviour; and thirdly, that, by using the open systems approach, we can locate the group in its organisational context and the organisation in its wider context, understanding how the wider system influences the entity within it, either destructively or constructively, at both conscious and unconscious levels.

Understanding systems from both above and beneath the surface is very important in making sense of the dynamics of today's world. The isolating experience of the recent Coronavirus pandemic, the experience of greater national fragmentation and polarisation in Europe and elsewhere, together with other factors, has given rise to an insecurity which sees its resolution in nationalistic trends and more authoritarian or populist leadership. These could over time pose a threat to our treasured democratic values, allowing fascism to rear its head once more. The exploration of the social unconscious within this volume helps the reader understand the wider social system within which our collective minds have their place.

These system psychodynamic elements are elaborated on by the contributing authors in exploring firstly the concept of role, as the interface between person and system, together with the concept of self-management in role, and how that links with the experience of the organisation, both in its task elements and »in the mind«. Also, in examining the role of the consultant, who takes a position on the boundary of the system or sub-system with which they are engaged, the authors look at the conscious and unconscious interplay between consultant and system and how that impacts on organisational interventions. This is also explored in a chapter on containment as a task of leadership and management, through an understanding of the management of boundaries, and exercising authority in role.

When group relations in the form of MundO (Menschen in Organisationen; vgl. Lazar, 2000; Lohmer, 2000a) developed initially in Germany in the 1980s through the initiative of Burkard Sievers, a university academic, and Karsten Trebesch, an organisational consultant, using the concept of authority felt strange, because in normal discourse the talk was about power (»Macht«), not authority (»Autorität/Befugnis«). This seemed to be an unconscious systemic residue relating to the previous experience Germans

had of living under dictatorship, where orders from a power structure took precedence over the delegation of authority in relation to tasks which comes from the neutral concept of role. As the German nation has worked through the problems of its own history, and the horrors of war that it perpetuated, so have democratic values become much more firmly embedded in the German »psyche«, so that this concept of authority, and the use of the term »Leiter« (leader) rather than »Führer« has gradually, over the subsequent decades, felt to be a much more ordinary part of normal discourse.

Another interesting and integrative aspect of this book is the exploration of what is called the Tavistock approach as represented by Bion versus the Group-analytic tradition, as represented by Foulkes. These traditions which appear to be so separate, in fact emerged from the experience of shell-shocked soldiers in wartime and how to get them into a good enough condition to be sent back to the front to serve the army machine on the one hand (Bion) versus how to care for the psychosocial casualties of the conflict on the other (Foulkes). The concept of »traumatized-organisation-in-the-mind« is introduced which brings together the group analytic and systems-psychodynamic perspectives in a fruitful way.

We could also helpfully apply this concept more broadly, to certain nations and societies, indeed one might also posit that post-war German society, together with many organisations within it, was also traumatized and has needed many years to recover, within the containing »corset« first of the EEC (European Economic Community), and later of the EU. The development of group relations in Germany over the last forty years, providing insight into the systems psychodynamics of how events have unfolded historically, has been very important in helping those Germans who participated to understand what has happened in their organisations and society.

Now this book and its fascinating and diverse contributions from many different respected scholars in the field offers another opportunity to understand the underlying key concepts of role, boundary, authority, and systems psychodynamics. I congratulate the editors and authors on a significant contribution to the development of our understanding of this field.

## **Renate Grønvold Bugge**

Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten sich zwei Hauptwege der Arbeit mit Gruppen und Organisationen, die jeweils psychoanalytische

Wurzeln und Orientierungen haben. Ihre Gründer machten beide unterschiedliche Erfahrungen im Zweiten Weltkrieg: Bion hat an der Frontlinie gekämpft, Foulkes war als Telefonist aktiv.

1952 gründete Foulkes die Group Analytic Society, in der das Zusammenspiel von Mensch, Gruppe und Gesellschaft untersucht wird. Gruppenanalytische Arbeit wird in der Psychiatrie und Psychotherapie, aber auch in der Organisationsberatung geleistet. Es geht jeweils darum, Kommunikationsmuster besser zu verstehen, die die Zusammenarbeit behindern oder fördern. Foulkes entwickelte die Grundlage der gruppenanalytischen Methode und legte den Schwerpunkt auf die dynamischen Prozesse in einer Gruppe, denen das Individuum ausgesetzt wird. Bion ist der »Vater« der Group-Relations-(Konferenz-)Methodik, ein systemischer Ansatz, der durch das psychoanalytische Verständnis von Prozessen erweitert wird. Dabei wird besonders auf die »basic assumptions dependency, fight/flight, pairing« (Grundannahmen Abhängigkeit, Kampf/Flucht, Paarbildung) fokussiert.

Das Modell der Group-Relations-Konferenzen, das vom Tavistock Institute of Human Relations nach dem Zweiten Weltkrieg ab 1947 durch praktische Erfahrung entwickelt wurde, verbreitete sich ab Ende der 1970er und in den 1980er Jahren weltweit. Im Tavistock-Modell wird Wert darauf gelegt, wie mit Aufgaben, Grenzen und Territorien umgegangen wird. Der Hauptfokus liegt auf Gruppen und Organisationen als Systemen. Es wurden internationale Treffen nur für Staff-Mitglieder und Leitungen von Group-Relations-Konferenzen in verschiedenen Ländern arrangiert, aus denen die »Belgirate-Konferenzen« hervorgingen. 2021 fand das bisher letzte, siebte Treffen digital statt. Hier wird über die Group-Relations-(Konferenz-)Methodik, ihre Anwendung in verschiedenen Zusammenhängen, die eigene Rolle und die eigenen Beiträge reflektiert. Erfahrung und Praxis haben gezeigt, dass in Group-Relations-Konferenzen ein großes Potenzial liegt, um mit internen Problemen und Herausforderungen von Organisationen zu arbeiten.

Das ist nicht immer einfach, ganz im Gegenteil: Manches Mal sind die Konflikte so übermächtig, dass sie die Oberhand behalten. Beispielsweise habe ich in den 1980er Jahren mehrere Male als Staff-Mitglied an Group-Relations-Konferenzen in Deutschland teilgenommen, die MundO (s. Lohmer, 2000a) veranstaltet hat. Es war nach einiger Zeit spürbar, dass Konflikte heranwuchsen. Schließlich wurde es so kompliziert, dass MundO auseinanderbrach. Dasselbe Schicksal ereilte vergleichbare Organisationen in anderen Ländern.

Die Methode lebt aber und bietet nach wie vor eine Möglichkeit, die innere Dynamik von Organisationen besser zu begreifen. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, sich selbst in verschiedenen Rollen besser zu verstehen. Oft wird dabei entdeckt, wie wichtig es ist, Aufgaben klar zu definieren, damit Rollen den Aufgaben angepasst werden können – was oft vergessen wird.

Von Anfang an sollte die Group-Relations-(Konferenz-)Methodik dazu beitragen, die Führung von Menschen dadurch zu verbessern, dass Führungspersonen Organisationen besser verstehen, das heißt für die Dynamiken zwischen Mitarbeitenden und innerhalb sowie zwischen verschiedenen Abteilungen von Organisationen aufmerksam zu sein. Zusätzlich ist es von großer Bedeutung, dass Theorien und Methoden von Beratung sich mit den vielen und großen gesellschaftlichen Veränderungen weiterentwickeln. Historisch gesehen war es nach dem Zweiten Weltkrieg für Gesellschaft(en) dringend notwendig, wieder Fuß zu fassen. Ein Ziel der Group-Relations-(Konferenz-)Methodik sollte immer sein, dass sie für die Gesellschaft nützlich ist. In unserer Zeit wird großer Wert auf objektiv-faktische Informationen und Resultate gelegt. Oft fehlen die Einsicht und die Anerkennung unbewusster Prozesse, wenn Entscheidungen getroffen werden, die von großer Bedeutung für die Zukunft von Organisationen sind. Es ist an der Zeit, neue Elemente und Modelle zu entwerfen, die die gesellschaftlichen Veränderungen unterstützen können.

Die Arbeit mit Gruppen beziehungsweise Teams und der »Here-and-Now«-Dynamik, fußend auf der Group-Relations-(Konferenz-)Methodik, ist ein ureigenes Merkmal des systemisch-psychodynamischen Ansatzes, der in diesem Buch so eindrücklich aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird. Der Inhalt dieses Buchs macht Theorie und Methode besser bekannt. Zentrale Begriffe und Konzepte, mit denen heutzutage international gearbeitet wird, werden eingeführt und diskutiert. Die Kombination von psychoanalytischem Denken und Systemverständnis ist ein wichtiges Werkzeug, um in der Arbeitswelt Prozesse innerhalb von Gruppen und Organisationen besser zu verstehen. Das Verständnis von Prozessen innerhalb und zwischen Gruppen/Abteilungen einer Organisation kann nicht nur Beziehungen und Zusammenarbeit fördern, sondern auch die Produktivität und die Kreativität einer Organisation.

Ich freue mich sehr über dieses Buch. Es ist ein wichtiger Beitrag in diesem Prozess, weil in ihm die Geschichte mit der Gegenwart verbunden wird. Wir stehen auf den Schultern derer, die die ersten Beiträge entwickelt haben, und das Buch ist ein Baustein, mit dem weiter gebaut werden kann.

## **Anton Obholzer**

The Tavistock approach state of mind has a long history in Great Britain and has over the years influenced a great many national and international groups and organisations. Founded in 1920 by veterans from the First World War it became the Tavistock Institute of Medical Psychology. »Tavistock« because that was the name of its first setting in Tavistock Square London. »Medical« because the preoccupation of many of the founders with shell shock and its manifestations in many of the survivors of the war was that they had experienced minute brain haemorrhages. However, many others held different views so »Psychology« was added to the name to accommodate other views as the cause of the condition. With time and development, a whole range of perspectives and disciplines were incorporated including psychology, psychotherapy, psychoanalysis, sociology, education, and many others.

The basic attitude of the founders up to the present day acknowledges and respects a variety of specialist perspectives while at the same time questioning what the »below the surface« manifestations might be and how they manifest themselves in the overall picture. The result is a substantial link with other related organisations like sociology, education, the law, the police, the prison service, the army, universities, churches and others, all of whom are now integral parts of the Tavistock approach to societal matters. The original rootstock has thus had a variety of organisations grafted on to like the Portman Institute for Criminality and Delinquency, the Child Guidance Training Centre and a mix of state, voluntary and private organisations. Given this, the Tavistock is one of very few organisations that holds a 360-degree perspective on the human condition.

The outcome is thus input into a whole variety of areas: individual, couple, marital and family work, group and intergroup dynamics including the Leicester Conferences, leadership and management staff dynamics and burn-out. Much of this has national and international roots. Many of the Tavistock recommendations are now everyday practices: parents of hospital child patients stay with them, stillbirths and abortions are recognized emotional events, staff pressures arising from client dynamics and many other matters are avoided by turning a blind eye to them.

The overall dynamic to the Tavistock approach has always been mixed, on the one hand appreciating what can be achieved, on the other hand the temptation to deny reality. This book will no doubt richly illustrate this dynamic.

**Heidi Möller**

Wir alle, Bürger:innen, Führungskräfte, Teams und ganze Organisationen, stehen vor den großen Aufgaben, den gesellschaftlichen Transformationsprozess in Richtung einer Suche nach nachhaltigem und vernünftigem Wirtschaften zu gestalten.

Um diesen gesellschaftlich-psychischen Entwicklungsaufgaben zu genügen und die traditionelle Idee des Beherrschens der Natur aufzugeben, braucht es ein konstruktives historisches Verantwortungsbewusstsein, das mit einem hohen Maß an Ambiguitätstoleranz einhergeht. Die psychodynamische Organisationsberatung bietet die anspruchsvolle Kompetenz des Containments: traditionelle, auch unbewusste Kooperationsformen aufzunehmen und gemeinsam mit allen Beteiligten in etwas Neues umzuwandeln, das ausprobiert werden kann.

Das Ausloten von Handlungsoptionen des Umstuerns braucht Kritik und Selbstkritik, die Anerkennung der Fehlentwicklungen als eine reife psychische Leistung. Angesichts der beginnenden Prozesse der Selbstbefragung bietet die systemisch-psychodynamische Perspektive Veränderungs-zuversicht: raus aus den oft lähmenden Affekten wie Schuldgefühlen und massiver Scham in die konstruktive Veränderungsarbeit. Ich freue mich deshalb, dass diese Thematik im vorliegenden Band theoretisch fundiert, praxisorientiert und anregend behandelt wird.



# Einführung

*Martin Lüdemann, Markus G. Feil & Celina Rodriguez Drescher*

Liebe Leserinnen und Leser, wir freuen uns, dass Sie unser Buch über zentrale Konzepte des systemisch-psychodynamischen Ansatzes in den Händen halten.

Wir, die Herausgeberin und die Herausgeber, kommen aus der Praxis: Wir sind seit Jahrzehnten als Führungskraft, Beraterin und Berater tätig. Wir haben uns ebenfalls seit vielen Jahren intensiv, insbesondere in England, mit dem systemisch-psychodynamischen Ansatz beschäftigt und ihn immer mehr in unserer Arbeit angewendet.

Es gibt durchaus fundierte systemisch-psychodynamische Literatur in deutscher Sprache, vor allem für Organisationsberatung (Lohmer, 2000a; Möller & Lohmer, 2019; Beumer, 1998; Sievers et al., 2003; Giernalczyk & Möller, 2018; Nagel, 2013). Der Ansatz ist unserer Meinung nach in Deutschland jedoch noch zu wenig bekannt. Mit diesem Buch wollen wir einen Beitrag dazu leisten, den systemisch-psychodynamischen Ansatz interessierten Kreisen zugänglich zu machen, aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und dabei Theorie und Praxis eng zu verknüpfen.

Entstanden ist der systemisch-psychodynamische Beratungsansatz aus drei Wurzeln: der Psychoanalyse, der Gruppenpsychologie, wie sie von Bion (1961) formuliert wurde, und dem Systemdenken, aus dem der Zusatz »systemisch« stammt. Damit weichen wir inhaltlich etwas von dem Begriff »systemisch« ab, wie er unseres Wissens aktuell in Deutschland genutzt wird (Simon, 2006). Wir diskutieren die Unterschiede im ersten Kapitel; hier nur kurz für eine erste Differenzierung: Der von uns propagierte Ansatz fußt auf der Theorie der offenen Systeme (von Bertalanffy, 1950), während sich der allgemeine Gebrauch des Begriffes »systemisch« in deutscher Sprache auf andere, auch neuere Systemtheorien bezieht. Entwickelt wurde der systemisch-psychodynamische Ansatz vor allem durch die Arbeit des Tavistock Institute of Human Relations und der

Tavistock Clinic, beide in London ansässig. Bekannt geworden ist er daher als »Tavistock-Ansatz«. Seit 1992 wird vermehrt der Begriff »systemspsychodynamic« verwendet (Fraher, 2004a), den wir mit »systemisch-psychodynamisch« übersetzen.

Den Fokus des systemisch-psychodynamischen Ansatzes beschreiben French und Vince (1999, S. 4) folgendermaßen: »The emotional, relational, and political dimensions of organisational experience, which often remain unconscious«. Czander und Eisold (2003) betonen, dass das Entschlüsseln unbewusster beziehungsweise vorbewusster Gedanken und Gefühle sowie das Verstehen von Widerstand und Abwehrmechanismen diesen Ansatz auszeichnen. Eine etwas längere Definition von Petriglieri und Petriglieri (2020, S. 411) lautet:

»Systems psychodynamic scholarship focuses on the interaction between collective structures, norms, and practices in social systems and the cognitions, motivations, and emotions of members of those systems. It is most useful to investigate the unconscious forces that underpin the persistence of dysfunctional organizational features and the appeal of irrational leaders. It is also well equipped to challenge that stifle individual and organizational development.«

Unser eigenes Verständnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: Es ist sowohl die Verbindung der Gefühle der beteiligten Personen mit der Organisation und deren Aufgaben als auch die Wirkung der unbewussten Kräfte, die den systemisch-psychodynamischen Ansatz ausmachen.

Dies soll einen ersten Eindruck vom Inhalt des Buches geben, den wir in den unterschiedlichen Kapiteln weiter auffächern. Die folgende kurze »Führung« durch die Kapitel ist als eine Einladung gedacht, sich je nach eigenem Interesse in den einen oder anderen Aspekt des systemisch-psychodynamischen Ansatzes zu vertiefen.

- *Martin Lüdemann* beginnt mit der Darstellung der tragenden Säulen des systemisch-psychodynamischen Ansatzes und stellt die Anknüpfungspunkte untereinander dar, durch die ein eigenständiger Ansatz entwickelt werden konnte.
- *Celina Rodriguez Drescher* beschreibt darauf aufbauend systemisch-psychodynamische Konzepte der Beratung und ihre Anwendung, die sie beispielhaft anhand eigener Erfahrungen illustriert.
- *Ulrich Beumer* spinnt den Faden weiter und beschreibt das Konzept

der Rolle sowie die praktische Arbeit der Rollenanalyse. Rollenträgerinnen und Rollenträger verfügen immer über eine »organisation-in-the-mind«, ein Konzept, das in der systemisch-psychodynamischen Beratung zentral ist.

- *Markus G. Feil* wendet systemisch-psychodynamische Konzepte auf die Perspektive, die Rolle und die Aufgabe von Führung in Organisationen an. Dabei bezieht er sich insbesondere auf das »Containment« und die »Boundary Functions«.
- *T. Martin Ringer* weitet den Blick auf die Gruppe und beschreibt das besondere Phänomen der »group-as-a-whole«, ein Kernkonzept für das Verständnis von Gruppen.
- *Susan Long* setzt sich auf theoretischer Ebene damit auseinander, inwieweit das Unbewusste als soziales und nicht nur als ein individuelles Phänomen verstanden werden kann.
- *Rudolf Heltzel* schreibt anhand eigener Erfahrungen über seine Arbeit mit Großgruppen als Supervision und Organisationsentwicklungsmaßnahme.
- *Christopher Scanlon* kombiniert zwei Konzepte und integriert die gruppenanalytischen und systemisch-psychodynamischen Ansätze, indem er die »traumatised-organisation-in-the-mind« und eine Interventionsform entwirft, mit der (traumatisierte) Organisationen in ihrer Entwicklung beraten werden können.
- *Vega Zagier Roberts* schreibt über die Rolle von Trauer in Veränderungsprozessen von Organisationen und veranschaulicht dies durch ein ausführliches Fallbeispiel.
- *Moritz Senarclens de Grancy* und *Nicola Wreford-Howard* schließen das Buch mit der Anregung, Träume mithilfe der »social dreaming matrix« in der Organisationsentwicklung einzusetzen.

Eine vergleichbare Übersicht gibt es im deutschen Sprachraum bislang nicht, international erst seit Kurzem (Sher & Lawlor, 2021; Lawlor & Sher, 2023). Wir befinden uns also in guter Gesellschaft englischsprachiger Autorinnen und Autoren, die den systemisch-psychodynamischen Ansatz bereits behandelt haben (vgl. Armstrong, 2005; Petriglieri & Petriglieri, 2020; Morgan-Jones, 2022a; Palmer, 2002). Aus unserer Sicht können die folgenden Kernkonzepte unterschieden werden:

- Grundannahmen in Gruppen
- Group Relations

- Soziotechnische Systeme
- Theorie offener Systeme, Grenzen, Aufgaben, Rollen
- Soziale Abwehrmechanismen
- Containment und Holding
- Das Unbewusste in Gruppen und Organisationen
- Übertragung und Projektive Identifizierung
- »Group-as-a-whole« (Gruppe-als-Ganzes)
- »organisation-in-the-mind«

Wir gehen über diese Aufzählung hinaus, indem wir versuchen, eine Integration des gruppenanalytischen und des systemisch-psychodynamischen Ansatzes zu beginnen, uns mit dem Sozialen Unbewussten zu beschäftigen und das Konzept des »Social Dreaming« in den »Kanon« aufzunehmen.

Entlang dieser Konzepte haben wir die Themen und unsere Mitautorinnen und Mitautoren ausgewählt. Alle sind unserer Einladung unmittelbar gefolgt und haben das Buch engagiert mitgestaltet. Wir freuen uns sehr, dass wir mit ihnen wichtige Vertreterinnen und Vertreter des Ansatzes für die Mitarbeit gewinnen konnten. Sämtliche Beiträge in diesem Buch sind Erstveröffentlichungen. Unsere Bitte an die Autorinnen und Autoren war, die zentralen Konzepte ihrer Themen und Anwendungen anhand *kurzer* Fallvignetten zu illustrieren. Damit weichen wir von der internationalen Fachliteratur ab. Als wir uns die Konzepte mittels englischsprachiger Literatur angeeignet haben, haben wir immer wieder stringente Beschreibungen der Konzepte vermisst, die teilweise in zu ausführlichen Fallbeispielen untergingen. Das wollten wir in diesem Buch anders machen.

Herausgekommen ist unseres Erachtens ein differenziertes Theoriegebäude und die Darstellung seiner Anwendung in verschiedensten Kontext- und Auftragskonstellationen. Die Querbezüge unter den Kapiteln sind vielfältig und dicht. Sie ließen sich in den einzelnen Texten nicht jedes Mal explizit benennen, ohne den Text- und Lesefluss am Ende erheblich zu stören. Daher haben wir auf Querverweise verzichtet und stattdessen ein ausführliches Verzeichnis der wichtigsten Konzepte beziehungsweise Stichworte mit Seitenangaben erstellt. So können bei der Lektüre selbst Verbindungen hergestellt werden, wenn dies von Interesse ist.

Die Kapitel sind so verfasst, dass sie unabhängig voneinander gelesen werden können. Gleichwohl empfehlen wir natürlich die Lektüre des gesamten Buches. Wesentliche Konzepte tauchen in unterschiedlicher Tiefe in verschiedenen Kapiteln auf, manchmal beleuchten zwei Kapitel ein sehr

ähnliches Thema aus unterschiedlicher Perspektive. Beispielsweise blickt Celina Rodriguez Drescher aus der Perspektive einer Beraterin auf die Organisation, Markus G. Feil aus der einer Führungskraft. Er beschreibt die Grundlagen und das Konzept von Containment, sie wiederum Containment als Prozess anhand konkreter Beratungskonstellationen. Oder: Ullrich Beumer beschreibt das Konzept der »organisation-in-the-mind« eher im Rahmen der Arbeit mit Einzelnen anhand ihrer Rolle. Christopher Scanlon wiederum erweitert das Konzept zur »traumatised-organisation-in-the-mind«, siedelt es auf der Ebene von Organisationen an und beschreibt seine Auswirkung auf die einzelnen Mitarbeitenden sowie Klientinnen und Klienten. Seine Intervention findet auf der Gruppenebene statt; diese Arbeit wird auch von T. Martin Ringer und Rudolf Hetzel beschrieben. Die verschiedenen Konzepte werden in ihren Entstehungszusammenhängen im Kapitel von Martin Lüdemann erläutert.

Während der Redaktions- und Übersetzungsarbeit an den unterschiedlichen Texten hatten wir manchmal den Eindruck, als würden die Texte in einer Gruppe sitzen und miteinander reden, sich aufeinander beziehen und an der einen oder anderen Stelle voneinander abweichen. Diese Gespräche fanden in einem kreativen und manchmal verwirrenden Sprachenmix aus Deutsch und Englisch statt.

Es klingt wie eine einfache Idee, die Konzepte, denen wir in England begegneten, in die deutsche Sprache zu übersetzen. Allerdings stießen wir im Prozess des Übertragens von dem einen in den anderen Sprachraum auf unterschiedliche sprachliche und kulturelle Herausforderungen. Insbesondere geht es um die Übersetzung einer anderen Art des Ausdrucks, von Gefühlszuständen, letztlich Konzepten, die hinter diesen Äußerungen stehen. Im Deutschen wird Wissenschaft eher mit Nachprüfbarkeit in Verbindung gebracht, weniger mit dieser Art von Subjektivität. Ein anderes Beispiel für die komplizierte Übertragung von Konzepten: Christopher Scanlon und Susan Long verwenden in ihren Texten immer wieder das englische Wort »mind«. Dieses ist grundsätzlich nicht direkt ins Deutsche zu übersetzen. Wenn Susan Long »mind« im Zusammenhang mit dem Sozialen Unbewussten verwendet, wird es noch komplizierter, denn »mind« wird in der psychoanalytischen Fachliteratur als ein individuelles Phänomen beschrieben. Sind also unterschiedliche Phänomene mit demselben Wort bezeichnet?

Ein weiterer Aspekt begleitet unser Anliegen, diesen Ansatz verstärkt in den deutschsprachigen Raum bringen zu wollen. Denn das heißt, sich seinen Ursprüngen zu stellen. Wesentliche Fundamente des Ansatzes

wurden von deutsch-jüdischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Praktikerinnen und Praktikern errichtet, als sie noch in Deutschland lebten beziehungsweise nachdem sie Deutschland verlassen mussten. Viele andere haben die 1930er und 1940er Jahre nicht überlebt, sondern wurden in Konzentrationslagern ermordet. Dies sollte benannt werden. Wir wollen mit unserem Buch all diesen Menschen Respekt zollen.

Wie sich diese historische Dynamik vor und in dem Zweiten Weltkrieg, letztlich bis heute, im systemisch-psychodynamischen Feld in Deutschland fortsetzte, haben Olya Khaleelee und Renate Grønvold Bugge in ihren Geleitworten erwähnt. Lazar (2000) hat an anderer Stelle beschrieben, zu welchen Verwerfungen diese Dynamiken im psychoanalytischen Feld in Deutschland führten. Dort ist von einem »Aneignungstabu« die Rede, das auf der historischen Schuld der Deutschen im Umgang mit ihren jüdischen Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise Mitbürgerinnen und Mitbürgern beruhen könnte. Wir hoffen, mit diesem Buch die Auseinandersetzung mit diesen historischen wie aktuellen Dynamiken zu fördern.

Zum Ende unserer Einleitung möchten wir skizzieren, was uns am systemisch-psychodynamischen Ansatz am meisten fasziniert:

- Die Idee der Gruppe und des Systems versus die alleinige Fokussierung auf das Individuum und die Betonung des Gleichgewichtes des »outside-in« mit dem »inside-out« (Gould, 2006);
- die Anwendung der Idee des Unbewussten in Gruppen und Organisationen;
- die Betonung der Emotionen im Arbeitsleben – etwas, was sonst nur wenig beachtet wird;
- unsere Erfahrungen in der Anwendung des Ansatzes – vieles, was wir in unserer Praxis erlebten, lässt sich mit dem Ansatz besser einordnen und verstehen;
- unsere Begegnungen mit Menschen, die diesen Ansatz »leben«;
- schließlich die Idee, unterschiedliche Disziplinen und Theorien zu verknüpfen, die sich alle mit Verhalten in sozialen Systemen beschäftigen und eine Verbesserung der Verhältnisse im Auge haben.

Wir haben dieses Buch auch herausgegeben, um mit unseren Kolleginnen und Kollegen sowie den Auftraggebenden einfacher darüber in einen Austausch treten zu können, welches Selbstverständnis wir als Beraterinnen und Berater haben und wie wir arbeiten. Es ist noch immer nicht selbstverständlich, vom Unbewussten der Organisation oder von sozialen Ab-

wehrmechanismen zu sprechen; man wird leicht in die Nähe esoterischer Ideen gerückt. Wir hoffen, mit diesem Buch die Idee und Wirkkraft des Unbewussten für das Feld der Organisationen, ihrer Beratung und Führung plausibel zu machen. Wir richten uns mit diesem Buch also an externe wie interne Organisationsberaterinnen und -berater, Führungskräfte aller Organisationsebenen, Leitungen therapeutischer Einrichtungen und von Vereinen und Non-Profit-Organisationen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitarbeitende – eigentlich an alle Menschen, die besser verstehen wollen, was sie am Arbeitsplatz oder in anderen gesellschaftlichen Systemen bewegt und wie sie ihre Aufgabe gut umsetzen können.

Mit diesem Buch möchten wir unsere Leserinnen und Leser einladen, mit den vorgestellten Ideen zu experimentieren und über Disziplinen hinweg zu kooperieren. Wir möchten zur Diskussion und professionellen Entwicklung des Feldes beitragen und hierzu anregen.

Wir danken allen, die sich auf dieses Experiment und Projekt eingelassen haben. Zuerst sind unsere Autorinnen und Autoren zu nennen. Viele von ihnen sind wichtige Begleiterinnen und Begleiter auf unseren Entdeckungsreisen in die systemisch-psychodynamische Welt. Sie sind in unterschiedlicher Weise unsere Kolleginnen und Kollegen, Freundinnen und Freunde, Supervisorinnen und Supervisoren und Vorbilder bei der Anwendung des Ansatzes in unserem beruflichen Alltag: Ullrich Beumer, Renate Grønvold Bugge, Rudolf Heltzel, Olya Kahleelee, Mathias Lohmer, Susan Long, Heidi Möller, Anton Obholzer, T. Martin Ringer, Christopher Scanlon, Moritz Senarclens de Grancy, Nicola Wreford-Howard, Vega Zagier Roberts. Alle sind maßgebliche Theoretikerinnen und Theoretiker sowie Praktikerinnen und Praktiker des systemisch-psychodynamischen Ansatzes. Sabine Kriegel gilt unser Dank für ihre Arbeit als Übersetzerin der ersten Fassungen von drei der vier Beiträge aus dem Englischen. Vielen Dank an Peter Boback für seine hilfreichen redaktionellen Anmerkungen zu einem der Beiträge, die wir aus dem Englischen übertragen hatten. Schließlich sind Nora und Helene Spieles für ihr mitdenkendes Lektorat, ihr großes Engagement und ihre bewundernswerte Akribie zu nennen. Ohne all diese Menschen wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.