

Miriam Bredemann, Annemarie Bauer, Jörg Seigies (Hg.)
Krisen in Organisationen, Organisationen in Krisen

Therapie & Beratung

Miriam Bredemann, Annemarie Bauer,
Jörg Seigies (Hg.)

Krisen in Organisationen, Organisationen in Krisen

Verborgene Dynamiken erkennen und verstehen

Mit Beiträgen von Annemarie Bauer, Christoph Bevier,
Miriam Bredemann, Laura Böckmann, Maja Brosius,
Bettina Daser, Robert Erlinghagen, Christine Globig,
Doreen Gutewort, Barbara Haslbeck, Tina Heitmann,
Martina Hinssen, Michael Katzer, Anke Kerschgens,
Christof Krüger, Eva Maria Lohner, Martin Lüdemann,
Regina Mandel, Annette Mulkau, Andreas Nitsche,
Sabine Pelzmann, Marie-Pasquale Reuver,
Jörg Seigies und Volker Jörn Walpuski

Psychosozial-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

© 2026 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG
Gesetzlich vertreten durch die persönlich haftende Gesellschaft Wirth GmbH,
Geschäftsführer: Johann Wirth
Walltorstraße 10, 35390 Gießen, Deutschland
06 41 96 99 78 0
info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung
des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks
für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.

Umschlagabbildung: © iStock | SensorSpot
Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar
Druck und Bindung: CPI books GmbH
Birkstraße 10, 25917 Leck, Deutschland
Printed in Germany

ISBN 978-3-8379-3520-2 (Print)
ISBN 978-3-8379-6433-2 (E-Book-PDF)
<https://doi.org/10.30820/9783837964332>
ISSN 3053-5239 (Print)
ISSN 3053-5247 (Digital)

Inhalt

Die Schildkröte in Rückenlage	9
Ein Vorwort zum Vorwort	
<i>Miriam Bredemann, Annemarie Bauer & Jörg Seigies</i>	
Vorwort	13
<i>Miriam Bredemann, Annemarie Bauer & Jörg Seigies</i>	
 Gesellschaftspolitischer Fokus	
Raus aus der Komfortzone 2.0	35
<i>Robert Erlinghagen</i>	
Bürokratieabbau als politische Agenda	51
<i>Annette Mulkau</i>	
Der Einfluss des Rechtspopulismus auf Organisationen und demokratische Strukturen	63
<i>Annemarie Bauer & Jörg Seigies</i>	
Organisationale Krisen im Spiegel von Sprache und Migration	81
Psychoanalytische und sozialtheoretische Perspektiven auf Ausschluss und Anerkennung	
<i>Miriam Bredemann</i>	
Das duale Bachelor-Studium Soziale Arbeit	111
Chance und Risiko in der strukturellen Krise des Fachkräftemangels	
<i>Martina Hinssen</i>	

Fokus auf Krisen in Organisationen

Habitus und soziales Feld in der Polizei unter Berücksichtigung organisationstheoretischer Erkenntnisse 131

Tina Heitmann

Verwahrlosungstendenzen in sozialen Institutionen am Beispiel des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) im Jugendamt 157

Christof Krüger

Zu Zusammenhängen von Technologie und Krisen in Organisationen am Beispiel einer Intensivstation 183

Volker Jörn Walpuski

Krisen, Wandel und Halt 205

Zur Entwicklung der Elementarpädagogik in bewegten Zeiten

Doreen Gutewort

Ethisch fokussierende Analysen im Mikro- wie im Makrobereich

Missbrauch in den beiden großen Kirchen in Deutschland und die unterschiedlichen Versuche einer Aufarbeitung 219

Eine evangelische und eine katholische Perspektive

Christine Globig & Marie-Pasquale Reuver

Wie Missbrauch Gemeinden spaltet und was dagegen hilft 265

Barbara Haslbeck

Unerhört! 281

Über Gewalt- und Krisenkommunikation in pädagogischen Organisationen

Laura Böckmann, Michael Katzer, Eva Maria Lohner & Andreas Nitsche

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Organisationale Krisen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel der (Nicht-)Implementierung gendersensibler Pädagogik	307
Eine qualitative Fallvignette <i>Maja Brosius</i>	
Nachfolge in Familienunternehmen	335
Die doppelte Krise als Entwicklungsanlass <i>Bettina Daser & Anke Kerschgens</i>	
SpECi – Spiritual/Existential Care interprofessionell	369
Perspektiven für das Gesundheitssystem <i>Christoph Bevier</i>	
»Stille Geburt« und die Aufgabe der Klinikseelsorge	393
<i>Regina Mandel</i>	
Fokus auf Supervision und (Organisations-)Beratung im Feld	
Innovationen und organisatorische Abwehr	411
Ein Fall aus der Industrie <i>Martin Lüdemann</i>	
Neuer Führungsstil auf der Spitzenführungsebene	429
Führungskulturveränderung als Krise? <i>Sabine Pelzmann</i>	
Im Auge des Sturms	453
Professioneller Umgang mit Organisationskrisen in Supervision und Beratung <i>Jörg Seigies</i>	

Die Schildkröte in Rückenlage

Ein Vorwort zum Vorwort

Miriam Bredemann, Annemarie Bauer & Jörg Seigies

Das Cover des Buches haben wir sorgfältig ausgesucht und bieten das Bild der hilflosen Schildkröte an, die *irgendwie auf* den Rücken gefallen ist und hilflos daliegt, ohne sich nennenswert in Handlungsfähigkeit bringen zu können. Das Bild ist kaum auszuhalten, es ist stark, irritierend und symbolisch aufgeladen. Denn was wir sehen, ist kein dramatischer Sturz, kein zerstörerisches Ereignis, kein sichtbarer Angriff. Wir sehen eine Kreatur, die äußerlich unversehrt scheint – und gerade deshalb in einer umso prekäreren Lage ist. Der Panzer ist intakt. Die Form ist stabil. Und doch ist die Welt aus den Fugen geraten. Die Ordnung stimmt nicht mehr. Unsere Begründungen der Schildkröte in Rückenlage als Symbol für »Organisationskrisen« lauten:

Organisationen in der Krise befinden sich häufig in genau dieser Lage. Sie sind nicht zwangsläufig zerstört. Ihre Gebäude stehen, ihre Prozesse existieren, ihre Leitbilder hängen an den Wänden, ihre Strukturen sind dokumentiert. Und dennoch: Die Selbstverständlichkeit ihrer Handlungsfähigkeit ist verloren gegangen. Was zuvor trug, trägt nicht mehr. Was Schutz bot, wird zur Last. Was Stabilität versprach, verhindert Bewegung.

Die Schildkröte ist nicht schwach. Ihr Panzer ist Ausdruck evolutionärer Meisterschaft. Er steht für Schutz, Dauer, Widerstandskraft. Doch auf dem Rücken wird derselbe Panzer zum Hindernis. Er erschwert die Rückkehr in eine funktionale Position. Die Ressource verwandelt sich in Blockade.

So erleben wir es auch in Organisationen: Erfolgsmodelle, Routinen, kulturelle Prägungen und Aufbau- und Ablaufstrukturen – sie sind das Resultat vergangener Bewährung. Gerade sie sichern Identität und Kontinuität. Doch in veränderten Umwelten, unter neuen Marktbedingungen, in gesellschaftlichen Transformationsprozessen können diese Stärken in Dysfunktionen kippen. Stabilität wird Starrheit. Loyalität wird Abschottung. Effizienz wird Blindheit.

Die Krise ist dann weniger ein äußerer Angriff als eine Umkehrung der Lage. Die Welt bleibt dieselbe – aber die Perspektive ist eine andere.

In der Rückenlage wird sichtbar, was zuvor verborgen war. Der weiche, verletzte Bauch liegt frei. Konflikte, die lange verdeckt wurden, treten offen zutage. Machtverhältnisse zeigen sich ungeschützt. Informelle Strukturen, implizite Annahmen, kollektive Abwehrmechanismen – sie verlieren ihre Unsichtbarkeit. Krise ist in diesem Sinne ein Moment radikaler Offenlegung. Und zugleich ist sie ein Moment der Ohnmacht.

Die Schildkröte kann sich bewegen. Sie lebt. Sie strampelt. Doch ihre Bewegungen führen nicht automatisch zur Selbstaufrichtung. Energie ist vorhanden – aber sie verpufft. Auch Organisationen in der Krise sind selten energiearm. Im Gegenteil: Sie sind oft hochaktiv, von Meetings überflutet, von Restrukturierungsprogrammen durchzogen, von Kommunikationsinitiativen begleitet. Bewegung ersetzt jedoch nicht Orientierung. Aktivität garantiert keine Rückkehr in Handlungsfähigkeit.

Das Bild der umgedrehten Schildkröte verweist damit auf ein zentrales Paradox organisationaler Krisen: Systeme scheitern nicht trotz ihrer Struktur, sondern durch sie. Nicht der Mangel an Ordnung, sondern eine Ordnung, die unter veränderten Bedingungen nicht mehr trägt, erzeugt die prekäre Lage.

Wenn Beratung in einer Krise notwendig und das Mittel der Wahl ist, kann es nicht bedeuten, allein ein beschädigtes System reparieren zu wollen. Beratung kann aber beispielsweise die innere Logik eines Systems, in der dieses offenbar gefangen ist, aufspüren, offenlegen und neu konzipieren, um veränderte Bedingungen zu schaffen, unter denen Wege der Selbstaufrichtung wieder möglich werden – über Irritationen, wechselnde Perspektiven, strukturelle Verschiebungen ... eventuell auch durch den Austausch von Menschen.

Eine »heroische Rettung« kann vielleicht (!) eine Schildkröte vom Rücken auf die Füße setzen, komplexe Organisationen und gerade solche in Krisen aber brauchen Anregungen, die Aufgaben und Prozesse der Organisation rückwärts zu analysieren, neue Ideen zu implementieren und die Organisation antizipierend vor auszudenken.

Die Schildkröte auf dem Rücken ist kein Symbol des Scheiterns. Sie ist ein Bild des Übergangs: Zwischen Stabilität und Bewegung, zwischen Schutz und Verwundbarkeit, zwischen Identität und Veränderung. Ihr Zustand ist prekär – aber nicht endgültig.

Krise markiert jenen Punkt, an dem die bisherige Passung zwischen Or-

ganisation und Umwelt verloren geht. Sie zwingt zur Neubestimmung. Sie unterbricht Gewissheiten. Sie macht sichtbar, was sonst im Hintergrund bleibt. Und sie eröffnet – bei aller Dramatik – die Möglichkeit einer anderen Form von Stabilität.

Dieses Buch widmet sich jenen Momenten, in denen Organisationen nicht zerstört, aber aus der Lage geraten sind. Es sammelt Perspektiven auf Dynamiken des Kippens, der Blockade und der Neuorientierung. Zugleich klingt in einzelnen Beiträgen jedoch auch die Gefahr einer möglichen Zerstörung einer Organisation an.

Die Schildkröte auf dem Cover erinnert uns daran: Resilienz ist keine Eigenschaft, die man besitzt. Handlungsfähigkeit ist keine Selbstverständlichkeit. Und Stabilität ist niemals unabhängig von Lage und Kontext. Krise ist die Erfahrung, dass der Panzer allein nicht genügt!

Vorwort

Miriam Bredemann, Annemarie Bauer & Jörg Seigies

Organisationen und Krise – die Ausnahme der Regel oder die Regel der Ausnahme?

Eine Krise (*krísis* = altgriechisch für Wendepunkt, Moment der Entscheidung) ist weniger als plötzliches Einzelereignis zu verstehen, sondern vielmehr als ein Prozess, in dem bestehende Sicherheiten, Sinn- und Ordnungsstrukturen fraglich werden, gewohnte Routinen ihre Selbstverständlichkeit verlieren, Vertrauen brüchig wird und Unsicherheit sowie Affektintensität gegeben sind (Kosselleck, 1973).

Mit Blick auf Organisationen bedeutet dies, dass ihre zentralen Funktionen – Entscheidungsfähigkeit, Koordination, Legitimation und Sinnstiftung – unter Druck geraten. Zugleich werden Krisen in ihrer Wirkung oftmals als Katalysator für notwendige Veränderungen beschrieben: Sie fördern die Entwicklung von Resilienz und Agilität in Organisationen.

Wie kommt es zu Krisen im Kontext von Organisation? Krisen können nicht nur durch äußere Bedingungen in Organisationen hineinwirken, zum Beispiel durch ökonomische Volatilität, digitale Transformationen, gesellschaftliche Polarisierungen, ökologische Bedrohungen und nicht zuletzt globale Gesundheits- und Sicherungslagen. Krisen können auch durch Veränderungen von innen heraus entstehen. Sie zeigen sich dann etwa in eskalierenden Konflikten, Vertrauensverlusten, steigenden Fehlzeiten, informellen Machtkämpfen oder einem Rückzug in rigide Regelmäßigkeit. Des Weiteren können notwendige, geplante oder gewollte Umstrukturierungen krisenhaft wirken, zum Beispiel bei einem Wechsel auf Führungsebene, bei der Unternehmensübergabe an die nächste Generation ebenso wie durch notwendige Reaktionen auf massive Veränderungen, die zum Beispiel Restrukturierungen notwendig machen, durch neue Aufgabenverteilungen, die nicht nur im Inneren der Organisation entschieden, sondern auch von außen an sie herangetragen werden.

Krisen in Organisationen/ Organisationen in Krisen sind sowohl im Management als auch auf den Ebenen der Reflexion und damit auch der Beratung und Supervision ein gängiges und wichtiges Thema: Fast alle Organisationen geraten durch irgendetwas, was sich innen oder außen verändert, irgendwann in einen Zustand der Nicht-Balance oder der Nicht-Mehr-Balance. Das Schicksal »lebender Systeme«!

Zwei große Bereiche oder Kategorien können dabei unterschieden werden: Einerseits »Unternehmenskrisen« beziehungsweise »Organisationskrisen«, was sich eher auf die strukturellen Ebenen bezieht, und andererseits »Krisen von Personen und Führungskräften«, was eher die psychologische oder werteorientierte oder »handlungsethische« Ebene erfasst.

Krisen von Personen entstehen neben persönlichen und biografischen Ausgangspunkten durch veränderte Anforderungen an Qualifikationen, Unterschreiten oder Überschreiten von Entscheidungsbefugnissen, durch Generationenkonflikte ebenso wie durch Gender-Konflikte. Es ist wie in anderen Systemen auch: »Der Konflikt ist der Normalfall, die Konfliktfreiheit die Pathologie« – ein Satz, der Habermas zugeschrieben wird – leider ohne Quelle!

In diesem Buch verstehen wir Krisen in Organisationen als Ereignisse, die eventuell von einer kompetenten Führung antizipiert werden oder zumindest schnell und übersichtlich angegangen werden können. Das aber ist nicht unbedingt immer zu gewährleisten. Denn Krisen ist es immanent, dass sie plötzlich auftauchen können und nicht immer in ihrem Ausmaß antizipiert und auch nicht wahrgenommen werden können. Das erschwert die Situation und kann dazu führen, dass die Reaktion auf die Krise – zeitlich rückwärts betrachtet und bewertet – sogar unbeholfen, wenn nicht sogar kontraproduktiv oder gar desaströs erscheint.

Und das kann zu »Organisationen in Krisen« führen, wenn Krisen in Organisationen so massiv und grundsätzlich werden, dass diese Organisation als »Ganzes« gefährdet ist.

Die Krise der Organisation als Ausdruck gesellschaftlicher Entfremdung

»Krisen in Organisationen« und »Organisationen in Krisen« sind nicht losgelöst von den gesellschaftlichen Bedingungen zu verstehen, unter denen Organisationen heute operieren. Vielmehr verdichten sich

in organisationalen Krisen gesellschaftliche Widersprüche, Zumutungen und Beschleunigungsdynamiken. Was in Organisationen als Führungskrise, Teamkonflikt oder Reorganisationsbedarf erscheint, verweist häufig auf eine tiefer liegende gesellschaftliche Krise der Arbeit und ihrer Subjektivierungsformen.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich Organisationen im Zuge neoliberaler Restrukturierungen tiefgreifend verändert. Flexibilisierung, Privatisierung, Mobilisierung, Wettbewerb, permanente Evaluation und die Verschiebung von Verantwortung auf das arbeitende Subjekt haben zu einer Transformation organisationaler Macht- und Bindungsstrukturen geführt (Boltanski & Chiapello, 2003; Bröckling, 2007). Organisationen fordern heute nicht mehr primär Gehorsam, sondern Engagement, Identifikation und emotionale Verfügbarkeit. Damit werden sie zu zentralen Orten psychischer Inanspruchnahme (Bauer & Fröse, 2015) – und zu Bühnen gesellschaftlicher Krisenerfahrungen.

Die Krise der Organisation lässt sich vor diesem Hintergrund auch als Ausdruck gesellschaftlicher Entfremdung verstehen. Organisationen verlieren zunehmend ihre Funktion als verlässliche soziale Gebilde, die Orientierung, Halt und kollektive Sinnstiftung ermöglichen. Stattdessen werden sie zu temporären Arrangements, in denen Zugehörigkeit prekär, Anerkennung konditional und Loyalität einseitig eingefordert wird. Hartmut Rosa (2013) beschreibt diese Entwicklung als eine Beschleunigungs- und Entfremdungsdynamik, in der Resonanzbeziehungen systematisch unterminiert werden. Organisationen sind davon in besonderer Weise betroffen: Sie müssen gleichzeitig Effizienz steigern, Innovation erzeugen und emotionale Bindung mobilisieren – ohne über stabile Zeit- und Beziehungsstrukturen zu verfügen. Die daraus entstehenden Spannungen werden häufig individualisiert: Erschöpfung, Angst oder Sinnverlust erscheinen als persönliche Defizite, nicht als Ausdruck struktureller Überforderung.

Diese Entwicklung hat Konsequenzen für das Erleben und den Umgang mit Krise. Krisen erscheinen zunehmend nicht mehr als Ausnahme, sondern als Normalzustand. Reorganisationen, Sparprogramme, Zielanpassungen und Projektabbrüche folgen in rascher Abfolge. Der organisationale Ausnahmezustand wird habitualisiert, während Räume für Reflexion, Trauer und Verarbeitung schwinden. Psychoanalytisch gesprochen geraten Organisationen damit in einen Zustand chronischer Überforderung, in dem depressive und paranoide Ängste nicht mehr symbolisiert, sondern nur noch abgewehrt werden können (Menzies, 1960).

Krisen in Organisationen: Störung, Affekt und Abwehr

Aus psychoanalytischer Perspektive treten in solchen Situationen erhöhter Instabilität nicht nur strukturelle, wie zum Beispiel Aktivismus, kurzfristige Rationalisierungen, Kennzahlenfixierung oder ein zynischer Pragmatismus, sondern vor allem affektive Dynamiken in den Vordergrund. Krisen aktivieren Ängste vor Kontrollverlust, Bedeutungsverlust oder Entwertung, die auf individueller wie kollektiver Ebene bearbeitet werden müssen. Organisationen reagieren darauf mit spezifischen Formen sozialer Abwehr (Menzies, 1960; Mentzos, 1988): Verantwortung wird delegiert oder personalisiert, Konflikte werden externalisiert, komplexe Zusammenhänge vereinfacht. Nicht selten werden einzelne Mitglieder der Organisation zu Träger*innen organisationaler Spannungen gemacht – etwa in Form von Schuldzuweisungen, impliziten Ausschlüssen oder Überforderungen. In diesem Sinne können Krisen als Situationen verstanden werden, in denen die üblichen psychischen Abwehrmechanismen der Organisation nicht mehr ausreichen. Projektive Prozesse, Spaltungen oder Idealisierungen nehmen zu und beeinflussen Entscheidungen, Beziehungen und Führung.

Die psychoanalytische Organisationsforschung hat wiederholt darauf hingewiesen, dass solche Abwehrformationen funktional sein können, um kurzfristig handlungsfähig zu bleiben, langfristig jedoch Lern- und Entwicklungsprozesse blockieren (Menzies, 1960; Obholzer & Roberts, 2019). Krisen in Organisationen zeigen sich dann nicht nur in offenen Konflikten oder Leistungseinbrüchen, sondern auch in subtileren Phänomenen wie Erstarrung, Zynismus, emotionaler Verflachung oder einer Überbetonung formaler Rationalität.

Organisationen und Institutionen in der Krise

Noch dramatischer kann es werden, wenn nicht nur Organisationen kriseln, sondern die dahinterstehenden Institutionen ebenfalls in Mitleidenenschaft gezogen werden oder aus anderen Gründen in eine eigene Krise geraten.

Die alte und dennoch schwer zu beantwortende Frage, wo Organisationen oder die dazugehörigen Institutionen im Fokus stehen, ist entscheidend für die Einschätzung des Ausmaßes der Krise. Wenn Organisationen vorwiegend handelnde Systeme sind, bilden und verlangen

Institutionen soziale Strukturen und Verhaltensmuster, die das organisationale und menschliche Handeln normativ ordnen und stabilisieren (wollen). Sie werden in der Regel »sinnvoll« und gültig bewertet und erlebt. Sie beinhalten kulturelle Normen und weitgehend oder auch nur vorübergehend konsensuelles gesellschaftliches Handeln und damit verbindliche oder Verbindlichkeit beanspruchende gesellschaftliche Regeln.

Der Begriff der Institution beinhaltet normative Inhalte und Regeln, die die Freiheit der Menschen – mehr oder weniger – einschränken, ihnen dafür aber Orientierung, Zugehörigkeit und Verhaltenssicherheit geben oder zumindest anbieten. Sie sind dauerhaft angelegt und bieten den Rahmen für vielfältige und damit auch für widersprüchliche Organisationen.

Werden Organisationen als handelnde Systeme definiert, können Institutionen als die auf gesellschaftsbezogene Inhalte und Ethik bezogenen Systeme verstanden werden – wobei die Trennschärfe nicht immer eindeutig ist oder sein muss. Krisen in Organisationen können sich auf die Organisationsebenen beschränken, sie können aber auch auf die Institutionenebene übergreifen oder diese gar irritieren, stören – aber auch verändern.

Fast alle Organisationen sind strukturell ähnlich und funktional: Was macht den Unterschied?

Über Stefan Kühls Studie *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust* (2014) wird man mit der Thematik »Organisation« ganz anders, sehr deutlich neu und radikaler konfrontiert. Auch wenn der Begriff des Holocaust naheliegt und doch nicht ganz passend ist – denn eigentlich geht es in der Analyse auch um Organisationen im Faschismus – regt das Buch zu grundsätzlichem Denken über Organisationen und Institutionen an.

Stefan Kühl formuliert es so: »Organisationen, die sich auf Foltern und Töten spezialisieren, funktionieren grundsätzlich nicht anders als Organisationen, die Kranke pflegen, für Eiscreme werben, Schüler unterrichten oder Autos bauen (Kühl, 2014, S. 326).« Es sind »ganz normale Menschen« beteiligt und die Organisation hat ganz normale Merkmale wie andere Organisationen auch.

Ein wichtiges Ergebnis dieses systemtheoretischen Blicks ist eine ernüchternde Erkenntnis: Der Faschismus als Träger sowohl des Holocausts als auch des Zweiten Weltkriegs mit all seiner Destruktion und den vielfältigen Formen verheerenden Größenwahns hat nur funktioniert, weil er die Organisationen perfekt zum Laufen gebracht, am Laufen gehalten und perfekt organisiert hat.

Man kann aus der ausführlichen Studie von Kühl ableiten, dass die systemische Organisationslehre grundsätzliche Strukturen und Aufgaben von Organisationen – aller Organisationen – herausarbeitet und zur Verfügung stellt. Aber, wie in dem Zitat von Kühl schon zu lesen ist: Die Unterschiede liegen auf einer anderen Ebene, auch auf einer anderen Ebene der Wissenschaften: der Ethik. Grundsätzliche und qualitative Unterschiede finden sich weder auf der Struktur- noch auf der Interaktionsebene, grundsätzlich qualitative Unterschiede benötigen Ethiken, ethische Konzepte, ethisches »Kontrollieren« und ein mehr als pragmatisches Denken.

Umgekehrt: Die Perfektion von Organisationsstrukturen und -abläufen kann und darf nicht ohne ethische Positionen und Reflexionen gelingen. Und das Verstehen von Organisationen, was eine Voraussetzung für Veränderungsprozesse ist, wird auch ohne ethische Reflexionen kaum gelingen.

Diese Forderungen sind auf der Institutionenebene zu verorten. Im Zusammenspiel von Institution und ihren Organisationen müssen sie gedacht, konzipiert und reflektiert werden. Ihre Umsetzung geschieht aber auf den verschiedenen Ebenen von Organisationen, denn dort spielt sich das Leben und der Alltag in den verschiedensten Aufgabebereichen ab.

Was hier am Beispiel von »Ethik« oder auch »Haltung« benannt wird, kann man auch auf »Kultur« übertragen: Organisationen entwickeln eigene Kulturen,

- allein durch ihre Aufgabe und deren Anforderungen,
- durch ihre Umwelten,
- durch Veränderungen in den Umwelten, historischer politischer, sozialer, milieuspezifischer Art,
- durch Fusionen, neue Aufgaben, neue Lebensformen.

Organisationen bekommen auch Kulturen angeboten oder oktroyiert. Auch hier sind Organisationen »lebende Systeme«.

Auch diese Ebenen werden in diesem Buch aufgegriffen und wir halten sie für essenziell bei der Frage: Wo ist die Krise zu verorten? Wie kann man sie verstehen und wo kann man – mit welchen Überlegungen und Handlungen – ansetzen?

Supervision und Beratungspraxis in krisenhaften Organisationen

Die vorangegangenen Abschnitte haben verdeutlicht: Organisationskrisen lassen sich nicht allein auf Struktur- oder Managementebenen verstehen und die ethische Dimension ist konstitutiv für die Bewertung dessen, was in und mit Organisationen geschieht. Aber wer begleitet die Organisationen, wenn die Krise da ist? Wer begleitet die Menschen, die in ihnen arbeiten, leiden, kämpfen, resignieren? Und vor allem: Was passiert mit jenen, die professionell in die Krisenbegleitung eintreten – mit den Supervisor*innen, den Berater*innen?

Angstabwehr als Aufgabe von Strukturen

Die psychodynamische Organisationsforschung, die seit den Arbeiten des Londoner Tavistock-Instituts in den 1950er und 1960er Jahren weit vorangeschritten ist, hat ein Verständnis von Organisationen entwickelt, das weit über das rein Strukturelle hinausreicht: Organisationen sind immer auch affektiv aufgeladene soziale Räume, in denen unbewusste Prozesse eine maßgebliche Rolle spielen. Isabel Menzies-Lyth (1960) identifizierte in ihrer Studie zum Pflegewesen eines englischen Allgemeinkrankenhauses ein Paradoxon, das für das Verständnis krisenhafter Organisationen grundlegend ist: Die vorherrschenden organisatorischen Strukturen dienen nicht primär der Optimierung der Arbeit, sondern der kollektiven Bewältigung der mit dieser Arbeit verbundenen unerträglichen Ängste – sie nannte dies »social defence systems«, soziale Abwehrsysteme.

Das ist deshalb so bedeutsam, weil es die häufig beobachteten Abwehr- und Widerstandsphänomene in ihrer Schutzfunktion erklärt, anstatt sie vorschnell als Kooperationsverweigerung zu pathologisieren. Wenn Berater*innen auf rigide Bürokratie, kompensatorischen Aktionismus oder

die Projektion der Verantwortung auf einzelne Sündenböcke stoßen, begegnen sie nicht bloß Widerstand – sie begegnen der kollektiven Angstbindung einer Institution, die eventuell um ihr Überleben kämpft.

Organisationen als emotionale Container

Organisationen können als emotionale Container fungieren, die die Ängste und unerträglichen Affekte ihrer Mitglieder aufnehmen, halten und transformieren. In Krisenzeiten kann jedoch genau diese Containment-Funktion versagen. Die Organisation verliert ihre Fähigkeit zur Transformation von Unlust in Erkenntnis – Reflexion bricht zusammen, Handlungen werden reaktiv, der institutionelle Zusammenhalt zerfällt. Was Bion (1959) als »Attacks on Linking« beschrieb – den Angriff auf die Verbindungen zwischen Denken, Fühlen und Handeln – wird zur dominanten Erfahrung.

Die Konsequenz für die Beratungspraxis ist präzise formulierbar: Wer eine krisenhafte Organisation begleitet, muss vorübergehend die Container-Funktion übernehmen, die die Organisation selbst nicht mehr aufrechterhalten kann. Und das heißt: mit allen psychischen Belastungen, die diese Aufgabe mit sich bringt. In Winnicotts (2020) Terminologie gesprochen: Die beratende Person muss eine »haltende Umwelt« schaffen – einen Reflexionsraum, der stabil genug ist, um Denken und Verstehen zu ermöglichen, auch und gerade dann, wenn die Organisation selbst diese Stabilität nicht mehr bereitstellen kann.

Übertragungsprozesse

Die Übertragungsprozesse, die im Kontext dieser Krisen entstehen, nehmen eine besondere Qualität an: Die Institution als Ganzes projiziert ihre kollektiven Ängste, Schuldgefühle und Ohnmachtserfahrungen auf die beratenden Personen. Diese werden – häufig ohne, dass eine der beteiligten Parteien sich dessen bewusst ist – zu Trägern von Hoffnung oder Bedrohung, zu rettenden Instanzen oder zu potenziellen Richter*innen. Es gehört zu den anspruchsvollen Aufgaben professioneller Beratungsarbeit, die eigene Gegenübertragung nicht als Störgröße zu betrachten, sondern als diagnostisch relevante Information: Was teilt mir dieses Erleben über die Organisation mit? Nicht: Stimmt mit mir etwas nicht?

Die notwendige Mentalisierungsfähigkeit

Was in diesen Prozessen ebenfalls sichtbar wird, ist die Frage nach der Mentalisierung: der Fähigkeit, das eigene Verhalten und das Verhalten anderer in Begriffen innerer mentaler Zustände zu interpretieren und zu verstehen (Fonagy et al., 2019). In Organisationskrisen ist der Verlust der kollektiven Mentalisierungsfähigkeit regelmäßig beobachtbar – Mitarbeitende können nicht mehr verstehen, warum Kolleg*innen so handeln, wie sie handeln; Führungskräfte verstehen nicht, warum ihre Entscheidungen Widerstände produzieren. Was entsteht, ist eine Atmosphäre des Misstrauens, der Fehlattritionen und der Eskalation. Psychodynamisch informierte Supervision kann in diesem Zusammenhang als Mentalisierungsraum konzipiert werden: Sie schafft die intersubjektiven Bedingungen, unter denen die Fähigkeit zur Mentalisierung wiederhergestellt werden kann.

Vorgegebene Konflikte der Beratenden

Damit sind wir bei den inneren Konflikten der beratenden Personen angelangt: Der Widerspruch zwischen dem Anspruch, wirksam zu helfen, und der nüchternen Einsicht in die begrenzte Veränderlichkeit destruktiver Systeme; die Loyalitätskonflikte zwischen auftraggebender Leitung, Mitarbeitenden und dem eigenen professionellen Ethos; die Versuchung omnipotenter Selbstüberschätzung – die Fantasie, dass die Krise mit hinreichend kompetenter Beratung lösbar sei.

Und nicht zuletzt die Frage der beruflichen Identität: Wie lassen sich psychodynamische Konzepte – Übertragung, Abwehr, projektive Identifizierung – in Organisationskulturen einbringen, die dieses Vokabular nicht unmittelbar teilen? Gibt es eine Übersetzungssoftware?

Professionelle Anforderungen und Unterstützungen für Beratende

Die in diesem Band versammelten Beiträge zur Beratungspraxis verweisen auf eine Reihe professioneller Anforderungen, die wir für essenziell halten.

1. Die Inanspruchnahme regelmäßiger eigener Supervision ist für beratende Personen in Krisenkontexten keine optionale Ergänzung,

- sondern eine strukturelle Berufsanforderung. Beratende Personen benötigen selbst Containment, um als funktionaler Container für das beratene System wirksam sein zu können.
2. Das Erkennen und Verstehen institutioneller Abwehrsysteme ist eine zentrale Kompetenz, die nicht die Konfrontation, sondern die behutsame Arbeit an den zugrunde liegenden Ängsten voraussetzt.
 3. Die Wiederherstellung der kollektiven Denkfähigkeit der Organisation – durch Reflexionsräume, die nicht primär lösungs-, sondern verstehensorientiert ausgerichtet sind – muss manchmal gegen den Widerstand der Organisation vertreten werden. »Dafür haben wir keine Zeit!« ist ein Satz, den jede*r Berater*in in Krisenkontexten kennt. Die professionelle Antwort darauf erfordert Beharrlichkeit: Ohne Reflexion gibt es keine nachhaltige Veränderung.
 4. In der Krise sind Organisationen häufig misstrauisch und widersprüchlich: Dieselbe Leitungsebene, die externe Beratung einlädt, kann wenige Sitzungen später defensiv oder offen feindselig reagieren. Diese Ambivalenz gehört zum Beratungsprozess und darf nicht zu Gegenreaktionen verleiten.
 5. Es braucht realistische Zielsetzungen. In Anlehnung an Winnicotts (2020, S. 12) »good enough mother« lassen sich für die Beratungspraxis »Gut-genug«-Ziele formulieren: keine perfekten Lösungen, sondern realistische, erreichbare und nachhaltige Schritte. Die Anerkennung der eigenen Grenzen und der Grenzen der Beratung ist keine Resignation, sondern eine professionelle Grundhaltung.

Was Schön (1983) als »Reflective Practitioner« beschrieben hat – die Fähigkeit zur Reflexion im Handeln, zum reflektierten Innehalten mitten im Tun – benennt das übergreifende Ideal, das die in diesem Band versammelten Beiträge zur Beratungspraxis durchzieht. Es geht nicht um Immunität gegenüber den Turbulenzen der Krise, sondern um die Fähigkeit, in Unsicherheit auszuharren, schwierige Affekte zu halten und aus dem Aushalten heraus zu denken. Diese haltende Funktion ist in Winnicotts (2020) Sprache möglicherweise der bedeutsamste Beitrag, den Supervision und Organisationsberatung in Krisenkontexten leisten können.

Um die Vielschichtigkeit dieser beschriebenen Prozesse angemessen zu erfassen und konstruktive Unterstützung durch Beratung in Krisen-

kontexten anzubieten, sollte neben einer psychodynamischen Perspektive eine systemtheoretische und sozialtheoretische Berücksichtigung finden.

Der besondere Wert der systemtheoretischen Sichtweise, insbesondere geprägt durch Niklas Luhmann (2000), für die berufsbezogene Beratung liegt vor allem in der Fähigkeit zur Diagnose: Systemtheoretische Modelle erfassen spezifische, aus der Komplexität organisationaler Strukturen resultierende Problemtypen. Die Herausforderungen in Organisationen entstehen häufig nicht nur aus Rollen, Kommunikation oder Beziehungen, sondern aus den Abläufen, Schnittstellen und der systemischen Komplexität selbst (Gröning, 2014). Ein zentraler Ansatzpunkt für Supervision und Beratung nach Luhmann ist daher die Frage der Systemintegration. Typische Fragestellungen sind unter vielen anderen: Welche Kommunikationsprobleme bestehen zwischen den einzelnen Systemeinheiten? Wie können die Elemente einer Organisation neu miteinander verknüpft werden? Wie lassen sich Schnittstellen sinnvoll gestalten (Badura & Feuerstein, 1994)?

Der breitere sozialwissenschaftliche Zugang erweitert den Blick auf die gesellschaftlichen, institutionellen und machttheoretischen Dimensionen. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) hat gezeigt, dass Organisationen sich nicht allein an Effizienzkriterien orientieren, sondern an Legitimitätserwartungen ihrer institutionellen Umwelt. Was als rationale Struktur erscheint, ist häufig eine zeremoniell übernommene Form – John W. Meyer und Brian Rowan (1977) sprachen von »Mythen der Realität«. In Krisenkontexten wird die Diskrepanz zwischen formaler Struktur und tatsächlicher Praxis sichtbar – die Organisation gerät in eine Legitimationskrise, die über ihre Binnenverhältnisse hinausreicht.

Im Weiteren ermöglicht Pierre Bourdieus' (1985; 1993) Feldtheorie, Krisen einzelner Organisationen in ihrem Wettbewerbs- und Bezugskontext zu verorten und die machttheoretische Dimension zu reflektieren: Wer definiert in der Krise, was als Problem gilt? Welche Lösungen gelten als legitim, wessen Stimme wird gehört? Beratende Personen, die diese Dynamiken nicht reflektieren, laufen Gefahr, sich unwillentlich zum Instrument der dominierenden Koalition zu machen. Erving Goffmans (1977) Rahmenanalyse verweist auf die Inszenierung der Krise selbst – als heroischer Kampf der Führung, als Schuld einzelner Abweichler, als unvorhersehbares Schicksal. Die Analyse der vorherrschenden Krisennarrative ist ein diagnostisches Instrument erster Ordnung: Welche Geschichte erzählt die Organisation über ihre Krise – und welche kann sie nicht erzählen?

Hier wird die Doppelstruktur sichtbar, die diesen Abschnitt trägt: Organisationskrisen verhandeln

1. die psychodynamischen, systemischen und sozialwissenschaftlich analysierbaren Prozesse in krisengeschüttelten Institutionen, und
2. die Auswirkungen auf die beratenden Personen selbst.

Die Institution projiziert ihre kollektiven Ängste und Ohnmachtserfahrungen auf die Beratenden; systemtheoretisch formuliert bedeutet das: Sie werden als »Adresse« in das Kommunikationssystem eingebaut, mit Erwartungen, die über ihre tatsächliche Person hinausreichen. Die Gegenübertragung ist dabei nicht Störgröße, sondern eine wichtige diagnostische Information. Zugleich ist in Krisen der Verlust kollektiver Mentalisierungsfähigkeit regelmäßig beobachtbar – systemtheoretisch gesprochen: Die wechselseitigen Erwartungserwartungen brechen zusammen.

Supervision kann als Mentalisierungs- und Reflexionsraum konzipiert werden, der die Bedingungen schafft, unter denen diese Fähigkeiten wiederhergestellt werden können. Die Autor*innen dieses Bandes machen in ihren Beiträgen sichtbar, wie die vorgeschlagenen Perspektiven auf professionelle Haltung und mögliche Handlungspraxen in diesen Spannungsfeldern umgesetzt werden können, wo sie tragfähig sind und wo sie zugleich an ihre Grenzen geraten.

Überblick über die Beiträge dieses Sammelbandes

Gesellschaftspolitischer Fokus

Robert Erlinghagen thematisiert die Folgen der ökologischen Umwälzungen auf die Lebensbedingungen der Erde und die Anpassungs- und Entwicklungsaufgaben der Gesellschaften und Menschen. Das kann bis zu durch soziale Veränderungen entstehende und entstandene neue und gefährliche Einstellungen der Menschen reichen wie u. a. Wissenschaftsfeindlichkeit, Demokratiebedrohung und eine unübersehbare wachsende soziale Ungleichheit. Die Folgen sind auch für Organisationen enorm und fordern von externen Beratungen neue Kompetenzen, da es für diese überwältigenden Themen noch wenig Beratungserfahrungen gibt.

Annette Mulkau nimmt den politisch aufgeladenen Diskurs um den Bürokratieabbau kritisch in den Blick. Sie zeichnet die historische Entwicklung der

Bürokratie von Max Webers idealtypischer Konzeption bis hin zu ihrer Instrumentalisierung durch autoritäre Regime nach und kontextualisiert aktuelle Reformdebatten in demokratischen Gesellschaften. Am Beispiel der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zeigt sie, wie New-Public-Management-Reformen zwar Steuerungsversprechen formulierten, aber zugleich neue bürokratische Lasten erzeugten. Ihr Beitrag richtet den Blick auf die Widersprüchlichkeit politischer Entbürokratisierungsagenden und deren reale Wirkungen auf Organisationen, deren Funktionsfähigkeit und professionelles Handeln.

Annemarie Bauer und Jörg Seigies richten ihren Blick auf den Einfluss rechtspopulistischer und rechtsextremer Bewegungen auf zivilgesellschaftliche Organisationen und demokratische Strukturen in Deutschland und Europa. Sie analysieren, wie diese Bewegungen mit einem breiten Strategiespektrum – von gezielter Infiltration über finanzielle Einflussnahme und diskursive Vereinnahmung bis hin zur systematischen Delegitimierung demokratischer Institutionen – auf langfristige strukturelle Verschiebungen in der Zivilgesellschaft abzielen. Besondere Aufmerksamkeit richten sie auf den Einsatz von Beschämung als Machtinstrument gegenüber wissenschaftlichen und intellektuellen Institutionen sowie auf den Aufbau zivilgesellschaftlicher Parallelstrukturen. Sie arbeiten heraus, welche Krisenreaktionen und Resilienzstrategien betroffene Organisationen entwickeln können und betten die Analyse in einen breiteren theoretischen und historischen Kontext ein.

Miriam Bredemanns Beitrag stellt Sprache, Migration und Diversität in Organisationen – hier am Beispiel eines psychiatrischen Krankenhauses – ins Zentrum der Betrachtung. Sie untersucht, inwiefern Sprache nicht nur Information, sondern auch Emotion, Beziehungsdefinition und Ausdruck von Machtverhältnissen sein kann. Erkennbar wird dabei, welche Wirkungskraft Sprache im organisationalen Geschehen entfalten kann. Entlang der Analyse einer Fallvignette aus psychoanalytischer und sozialtheoretischer Perspektive wird erkennbar, dass unter den oftmals mit Sprachbarrieren begründeten Konflikten darunter verborgen Krisenhaftes auf den Ebenen der Organisation liegen kann. Für eine Supervision, die sich habitussensibel, diversitätsreflexiv und diskriminierungskritisch verstehen möchte, schlägt die Autorin einen anerkennungstheoretischen Begründungsrahmen vor.

Martina Hinssen widmet sich dem dualen Bachelorstudium Soziale Arbeit als Antwort auf die strukturelle Krise des Fachkräftemangels im sozialen Sektor. Sie analysiert, wie das duale Modell zwischen den Interessen von Studierenden, Praxisorganisationen und Hochschulen vermittelt und dabei Chancen wie Risiken gleichermaßen birgt. Besondere Aufmerksam-

keit richtet sie auf die durch die Verzahnung beider Lernorte entstehende Transparenz organisationaler Strukturen sowie auf die Schlüsselfunktionen von Praxisanleitung und -koordination. Sie zeigt auf, dass das Modell zwar zur Professionalisierung beitragen kann, zugleich aber die Gefahr einer De-Professionalisierung in sich trägt, wenn die kontinuierliche Begleitung an beiden Lernorten nicht gesichert ist.

Fokus auf Krisen in Organisationen

Tina Heitmann richtet in ihrem Beitrag den Blick auf Krisendynamiken in einer Organisation des öffentlichen Dienstes: der Polizei. Anhand einer Fallvignette aus der supervisorischen Praxis mit einer Polizistin untersucht sie mit dem Konzept des Habitus von Pierre Bourdieu, wie individuelle Dispositionen und der damit verbundene Habitus in dem spezifischen organisationalen Kontext krisenhaft werden können. Den Fokus setzt sie dabei auf die Wechselwirkungen zwischen persönlichen und organisationalen Krisen und deren Auswirkungen auf die Funktionalität und Zielerfüllung der Organisation. Besondere Aufmerksamkeit richtet die Autorin auf Aspekte der Distinktion, symbolischen Gewalt, Anpassung und Care-Verpflichtung.

Erkennbar wird in *Christof Krügers* Beitrag, dass Krisen in Organisationen nicht nur bearbeitet, sondern auch (unbewusst) inszeniert, abgewehrt oder verleugnet werden können. Aus psychoanalytischer Sicht beleuchtet der Autor aktuelle Verwahrlosungs- und Krisentendenzen im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) der deutschen Jugendämter, wie zum Beispiel eine hohe Fluktuation, Fehlzeiten und eine schwierige Erreichbarkeit, wodurch eine kontinuierliche und konstruktive Prozess- beziehungsweise Fallarbeit zur Ausnahme wird. Vor dem Hintergrund sich verändernder Arbeitsstrukturen diskutiert er als einen Grund für diese Entwicklungen ein fehlendes »emotionales Gehaltensein« der im ASD beruflich Tätigen, das sich u. a. in institutionellen und/oder individuellen Abwehrmechanismen gegenüber psychischen und emotionalen Belastungsfaktoren zeigt. Der Autor arbeitet heraus, dass die Bewältigung der Krise nicht allein durch äußere Verbesserungen gelingen kann, sondern die inneren, emotionalen Voraussetzungen für die belastende Arbeit stärker in den Fokus rücken müssen. Supervision komme dabei eine wichtige Rolle zu.

Volker Jörn Walpuski untersucht in seinem Beitrag, wie technologische

Entwicklungen und die zunehmende Digitalisierung mit organisationalen Krisen und deren Bewältigung, insbesondere in einer interdisziplinären Intensivstation, zusammenhängen. Er zeigt, dass Technologie zwar helfen soll, Herausforderungen wie Geschwindigkeit und Komplexität zu meistern, aber gleichzeitig oft selbst Krisenfaktoren verstärken. Am Beispiel der Pflegefachpersonen wird erläutert, dass solche Dynamiken nicht nur im Krankenhaus, sondern auch in anderen Bereichen wie Kindertagesstätten, Jobcentern, der Sozialen Arbeit und selbst in großen Unternehmen sowie Verwaltungen auftreten. Der Beitrag verfolgt das Ziel, Beratende und Supervidierende dazu anzuregen, die beschriebenen Zusammenhänge bewusst wahrzunehmen und ihnen zusätzliches Wissen zu vermitteln, um ein tiefergehendes, kontextbezogenes Verständnis zu ermöglichen.

Die Rolle von Krisen im Elementarbereich thematisiert *Doreen Gutewort*. Ihr Beitrag liefert eine historische Skizzierung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Deutschland und analysiert Krisen auf institutioneller, organisationaler und professioneller Ebene sowie deren Bedeutung für die professionelle Beziehungsgestaltung im Elementarbereich. Eine hohe Relevanz spricht sie haltgebenden, körperlich-relationalen Praxen zu und stellt diese als Kern professioneller Sorge im frühpädagogischen Feld heraus.

Ethisch fokussierende Analysen im Mikro- wie im Makrobereich

Christine Globig und Schwester Marie Pasquale Reuver kooperieren als Theologinnen beider großen christlichen Kirchen in Deutschland bei der Darstellung der unterschiedlichen Versuche einer Aufarbeitung und stellen eine evangelische und eine katholische Perspektive nebeneinander. Sie erklären ihre Schwerpunkte in einem gemeinsamen Vorwort und beziehen sich in ihren Artikeln auch auf Studien der eigenen Kirchen. Sie dokumentieren nicht nur ähnliche und unterschiedliche Zugangsweisen, sondern sowohl die Formen individuellen menschlichen Widerstands als auch Strategien der Organisationen, die sich zwischen Aufdecken und Verheimlichen bewegen. Der Artikel hat nicht den Anspruch, einen interkonfessionellen Vergleich darzulegen: das wäre allein quantitativ ein anderer Artikel oder ein anderes Buch.

Barbara Haslbeck analysiert die Langzeitfolgen sexueller Übergriffe in einer Kirchengemeinde mithilfe einer Einzelfallstudie, zu der die Analyse

eines zurückliegenden weiteren Falles einbezogen wird. Beeindruckend ist der lange Zeitraum, in dem diese Ereignisse bei den Menschen und in den sozialen Systemen und damit im sozialen Leben der kirchlichen Gemeinden und darüber hinaus lebendig bleiben. Die Organisationen, die Institution, die sich als ethisch handelnd verstehen, sind besonders irritierbar, das zeigt die »Erfahrungen eines Betroffenen« am Schluss des Artikels. Die Folgen für Menschen sind in der Regel langfristige Traumatisierungen, aber auch das »irritierte« System reagiert traumatisiert und zeigt ähnliche Reaktionen: Abwehr, Spaltungen, überschießende Reaktionen – wenig Beruhigung.

Laura Böckmann, Michael Katzer, Eva-Maria Lohner und Andreas Nitsche konstatieren »Unschärfe« bei der Definition von »Gewalt«, Unschärfe aber auch in der Wahrnehmung von vielfältiger Gewalt in pädagogischen Einrichtungen. Das Thema wird in den Zusammenhang von »Gewalt an Kindern« und »Krisen in Organisationen« gestellt. Die Verpflichtung zu Schutzkonzepten führt zu den Fragen, wozu diese neben den offiziellen Aufgaben auch dienen: wer sich und/oder wer wen schützen möchte, wie Anspruch und Wirklichkeit zusammenpassen und wie die konstatierten »Kommunikationshürden« funktionieren. Gewalt gibt es weiterhin und vielfältig, aber Kinder und Jugendliche werden nicht gehört – und das ist im doppelten Sinn »unerhört«!

Maja Brosius richtet den Blick auf die stationäre Kinder- und Jugendhilfe und untersucht anhand einer qualitativen Fallvignette, wie die systematische Nicht-Umsetzung gendersensibler Pädagogik – trotz gesetzlicher Verankerung in § 9 Abs. 3 SGB VIII – als Seismograf tieferliegender organisationaler Krisen gelesen werden kann. Sie differenziert zwischen Krisen IN der Organisation, die sich als interne Dysfunktionen zeigen, und Krisen DURCH die Organisation, die vulnerable Adressat*innen gefährden. Als strukturelle Ursachen identifiziert sie Ressourcenknappheit, Professionalisierungsdefizite sowie die Tendenz zur Personalisierung anstelle von Institutionalisierung. Gender fungiert dabei als kritischer Fall, der grundlegende Implementierungsprobleme komplexer Querschnittsaufgaben exemplarisch sichtbar macht.

Bettina Daser und Anke Kerschgens analysieren Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen, die sich zwischen den Systemen »Organisation« und »Familie« bewegen: Berater*innen für juristische und ökonomische Fragen in der Unternehmensübergabe brauchen zusätzliches Wissen, Wissen, das aus den Bereichen der Familiensoziologie, Familiendynamik

und Familientherapie beziehungsweise -Beratung kommt. Oft entstehen in solchen Übergabeprozessen emotional überbordenden Dynamiken, zum Beispiel zwischen den Generationen und auch ihren Machtansprüchen, Perspektiven auf Familiengeschichte(n) und alten Kränkungen, sodass Berater*innen auch Beratung für sich selbst benötigen, um den Prozess gut und souverän steuern zu können.

Christoph Bevier verlangt eine Erweiterung der Dimensionen für die menschliche Gesundheit – neben der physischen, psychischen und sozialen Dimension – um Spiritualität. Es geht um »ungebundene« und nicht vorgegebene Spiritualität, die dem Individuum Raum gibt, das eigene Leben selbst zu gestalten. Die darüber hinausgehende gesellschaftliche Bedeutung von Spiritualität trägt zur Identität von Kulturen und Gesellschaften wesentlich bei. Organisation wie das Krankenhaus brauchen Unterstützung bei den existenziellen Fragen, die mit Krankheit, Sterben und Tod als wesentliche Inhalte zu tun haben.

Regina Mandel stellt in einer differenzierten und sensiblen Einzelfallstudie aus ihrer Praxis als Klinikseelsorgerin die Begleitung einer Familie bei einer »stillen Geburt«, einer Geburt eines noch im Mutterleib verstorbenen Kindes, dar. Dieses Ereignis erschüttert nicht nur die Familie, sondern auch die Mitarbeiter*innen und die Organisation Krankenhaus, emotional, aber auch in ihren Erwartungen an sich selbst. Die Autorin beschreibt, wie ein sensibles, eingespieltes und offen miteinander umgehendes Team beziehungsweise die Organisation selbst eine »haltende« Kraft gegen die »absolute Haltlosigkeit« des Ereignisses anbieten und sein kann.

Fokus auf Supervision und (Organisations-)Beratung im Feld

Martin Lüdemann analysiert anhand eines Beratungsprozesses in einem Industrieunternehmen, wie strukturell eingebaute Konflikte zwischen Organisationseinheiten unsichtbar bleiben und damit als latente Krise fortwirken. Im Zentrum steht die Frage, wie Abwehrmechanismen gegen spezifische Ängste in den drei beteiligten Abteilungen – Forschung, Technik und Produktion – die abteilungsübergreifende Kommunikation systematisch behindern, ohne als solche erkannt zu werden. Mithilfe systemisch-psychodynamischer Konzepte gelingt es, diese Dynamiken sichtbar und bearbeitbar zu machen. Der Beitrag verdeutlicht, dass orga-

nisationale Krisen nicht immer dramatisch in Erscheinung treten, sondern sich häufig als stillschweigende Dysfunktion im alltäglichen Miteinander manifestieren.

Sabine Pelzmann untersucht Führungskulturveränderungen auf der Spitzenführungsebene als krisenhafte Transformationsprozesse. Sie zeigt, dass das Hinterfragen etablierter symbolischer Ordnungen und Machtstrukturen gleichermaßen konstruktive Entwicklungen wie krisenhafte Irritationen auslösen kann. Besondere Aufmerksamkeit richtet sie auf den sogenannten »blinden Fleck« organisationaler Kultur, der externe Beratung – Supervision oder Organisationsentwicklung – notwendig macht. Sie arbeitet heraus, dass Führungskräfte als Kulturschöpfer*innen wirken und ihr Verhalten symbolisch für eine neue Kultur steht, wobei das Gelingen von Kulturveränderung wesentlich davon abhängt, inwiefern Mitarbeitende mit einem Vertrauensvorschuss eine ermöglichende Umgebung für neues Führungshandeln schaffen.

Jörg Seigies analysiert die psychodynamischen Herausforderungen, mit denen Supervisor*innen und Organisationsberater*innen im Kontext von Organisationskrisen konfrontiert sind. Auf der Grundlage psychoanalytischer und organisationstheoretischer Konzepte – darunter das Container-Contained-Modell nach Bion, die sozialen Abwehrsysteme nach Menzies sowie die Mentalisierungstheorie – arbeitet er Übertragungs- und Gegenübertragungsdynamiken, Parallelprozesse und innere Rollenkonflikte der beratenden Personen heraus. Er formuliert die zentrale These, dass professioneller Umgang mit Organisationskrisen keine Immunität gegenüber psychodynamischen Prozessen verlangt, sondern deren reflektierende Nutzung als diagnostisches Instrument.

Literatur

- Badura, B. & Feuerstein, G. (1994). *Systemgestaltung im Gesundheitswesen. Zur Versorgung der hochtechnisierten Medizin und den Möglichkeiten ihrer Bewältigung*. Juventa Verlag.
- Bauer, A. & Fröse, M. (2015). »Du sollst nicht merken – dass Du arbeitest!« Das elfte Gebot? Psychoanalytische Anmerkungen zu einem Film über moderne Arbeitswelten. *FoRuM Supervision. Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision*, 23(46), 14–26.
- Bion, W.R. (1959). Attacks on Linking. *International Journal of Psychoanalysis*, 40, 308–315.
- Boltanski, L. & Chiapello, É. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. UVK.

- Bourdieu, P. (1985). *Sozialer Raum und »Klassen«*. Zwei Vorlesungen. Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1993). *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Suhrkamp.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst*. Suhrkamp.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E.L. & Target, M. (2019). *Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst*. Klett-Cotta.
- Goffman, E. (1977). *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Suhrkamp.
- Gröning, K. (2014). *Theorien der Organisationen und ihre Bedeutung für die Supervision. Studienbrief*. Universität Bielefeld.
- Koselleck, R. (1973). *Kritik und Krise. Eine Studie zur Pathogenese der bürgerlichen Welt*. Suhrkamp.
- Kühl, S. (2014). *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag.
- Mentzos, S. (1988). *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Erweiterte Neuauflage. Suhrkamp.
- Menzies-Lyth, I. (1960). Social systems as a defence against anxiety: An empirical study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations*, 13, 95–121.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spät-moderner Zeitlichkeit*. Suhrkamp.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Winnicott, D.W. (2020). *Reifungsprozesse und fördernde Umwelt*. Psychosozial-Verlag.

Biografische Notizen

Miriam Bredemann, Prof. Dr. phil., Supervisorin M.A., Dipl.-Soz.-Päd., Soz. Verhaltenswissenschaftlerin B.A., ist Professorin für Methoden der Sozialen Arbeit, Supervision und Beratung an der Fliegener Fachhochschule Düsseldorf. Nebenberuflich arbeitet sie als Supervisorin in eigener Praxis und ist als Lehrsupervisorin beruflich tätig.

Annemarie Bauer, Prof. Dr. phil., ist Sozialwissenschaftlerin, Hochschullehrerin (i.R.), Supervisorin, Gruppenanalytikerin, Balintgruppenleiterin, Lehrsupervisorin und Psychotherapeutin nach dem Heilpraktikergesetz.

Jörg Seigies, Supervisor M.A., Dipl.-Soz.-Päd, ist Mitarbeiter der Psychosozialen Beratungsstelle der RWTH Aachen University. Er ist ausgebildet in Integrativer Therapie, Gruppenanalyse und absolvierte Weiterbildungen u.a. in Stress- und Emotionsregulation, Motivational Interviewing, Prozess- und Qualitätsmanagement. Er ist Lehrsupervisor und Lehrtrainer für Angewandte Improvisation in Therapie und Beratung.