

Freie

Zeitschrift für

Assoziation

das Unbewusste in Organisation und Kultur

 **Psychosozial-Verlag**

Impressum

Freie Assoziation

Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur

Herausgeber

Ullrich Beumer (geschäftsführender Herausgeber), Dipl.-Päd., Supervisor (DGSV), Leiter inscape, Institut für Psychoanalyse, Supervision und Organisationsentwicklung.

Anschrift: Burenstock 19, D-48653 Coesfeld; Tel.: 02541 / 88138
Fax: 02541 / 880415; E-Mail: inscape.Coesfeld@t-online.de

Bernd Oberhoff, Dr. phil., Dipl.-Psych., Privatdozent für Soziale Therapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Gruppenanalytiker (DAGG), Supervisor (DGSV) in freier Praxis in Münster.

Anschrift: Osterstr. 153, 48163 Münster; Tel.: 0251 / 794479
Fax: 0251 / 7130553; E-Mail: Oberhoff@t-online.de

Dieter Ohlmeier, Dr. med., Dipl.-Psych., Professor emeritus für Psychoanalyse und Psychotherapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Supervisor (DGSV), Gruppenanalytiker (DAGG).

Anschrift: Kaufunger Waldstr. 23, D-34355 Staufenberg-Escherode
Tel.: 05543 / 2190; Fax: 05543 / 4644

Burkard Sievers, Dr., Dipl.-Soz., Professor für Organisationsentwicklung, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bergische Universität Wuppertal, Supervisor, President-Elect (ISPSO)

Anschrift: Aue 30, 42857 Remscheid; Tel.: 02191 / 5891030
E-Mail: Sievers@uni-wuppertal.de

Redaktionsleitung

Klaus Gourgé, Dr. rer. pol., Publizist und Kommunikationsberater

Anschrift: Windeckstr. 21, 60314 Frankfurt am Main
Tel.: 0163 / 2302300; Fax: 069 / 26383610

E-Mail: go123@t-online.de
www.freie-assoziatio.de

Verlag

Psychosozial-Verlag, Goethestr. 29, 35390 Gießen/Germany

Tel.: 0641 / 77819 · Fax: 0641 / 77742

E-Mail: info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Korrespondentin in Österreich

Univ. Doz. Dr. Irmgard Eisenbach-Stangl, Wien

E-Mail: irmgard.eisenbach-stangl@api.or.at

Wissenschaftlicher Beirat

Dan Bar On, Beer-Sheeva (Israel) – Thea Bauriedl, München – Hansjörg Becker, Frankfurt – Kurt Buchinger, Kassel – Christophe Dejours, Paris – Kenneth Eisdol, New York – Mario Erdheim, Zürich – Shmuel Erlich, Jerusalem – Yiannis Gabriel, London – Rolf Haubl, Frankfurt – Peter Jüngst, Kassel – W. Gordon Lawrence, London – Susan Long, Melbourne – Ludger Lütkehaus, Freiburg – Rose Redding Mersky, New York – Heidi Möller, Innsbruck – Bernard J. Paris, Gainesville (USA) – Carl Pietzcker, Freiburg – Harald Pühl, Berlin – Walter Schönau, Groningen – Claudia Sies, Neuss – Vamik Volkan, Charlottesville (USA) – Birgit Volmerg, Bremen – Rolf-Peter Warsitz, Kassel – Franz Wellendorf, Hannover

Inhalt

8. Jahrgang (2005)
Heft 3

Editorial	5
Aufsätze	
Rolf Haubl Risikofaktoren des Machtgebrauchs von Führungskräften	7
Veronika Grüneisen, Renate Jorkowski Wie Gefühle einen Konflikt verschieben können – Erkenntnisprozesse psychodynamisch- systemischer Organisationsberatung	25
Wilhelm Skogstad Arbeiten in einer Welt von Körpern – eine internistische Station	41
Noreen Ramsay Nahe beim Tode sitzen – eine Palliativstation	65
Beiträge	
Theo Piegler Zwischen Allmacht und Ohnmacht – Gedanken zum 11. September	77
Rezensionen	87
Veranstaltungshinweise	97
Autorinnen und Autoren	99
Bezugshinweise	101

Editorial

Vom schwierigen Umgang mit Macht und Ohnmacht, Tod und Leben – »Hauptsache, die Abwehr steht«?

Wenn es darum geht, sich unliebsame Gefühle oder Einsichten zu ersparen, findet unsere menschliche Psyche immer wieder erstaunliche Mittel und Wege: Da wird verschoben und verdrängt, abgespalten und umgedeutet, ausgiert, regrediert, projiziert, phantasiert, idealisiert und rationalisiert ... die Liste ließe sich fortsetzen.

Zwar können gewisse Formen der Abwehr mitunter notwendig und hilfreich sein, um allzu konflikthafte intrapsychische Konstellationen auf ein individuell noch handhabbares Maß zu reduzieren. Doch wird dies stets um den Preis einer mehr oder minder verzerrten Realitäts- und Selbstwahrnehmung erkaufte. Obwohl solche »unbewussten Strategien« der Abwehr und Selbsttäuschung kurzfristig durchaus vorteilhaft erscheinen mögen, stellen sich meist schon bald Folgeprobleme ein, die dann noch weitaus schwieriger zu handhaben sind, als es die Ausgangssituation gewesen wäre.

Die Arbeiten in diesem Heft zeigen an unterschiedlichsten Beispielen, wie und warum solche unbewussten Konfliktlösungs- und Abwehrstrategien zum Einsatz kommen, welche Schwierigkeiten daraus entstehen, und inwiefern ein psychoanalytisch bzw. sozioanalytisch reflektierendes Verstehen (und Beraten) hilfreich sein kann. Ob in der Arbeitswelt unserer Organisationen (wie in den ersten vier Beiträgen) oder im politisch-kulturellen Konflikt zwischen der islamischen Welt und dem so genannten Westen (wie im Text von Theo Piegler) – es ist immer wieder der schwierige Umgang mit Macht und Ohnmacht, Leben und Tod, der die involvierten Akteure unbewusst zu unterschiedlichsten Formen der Abwehr tendieren lässt, die oft noch durch korrespondierende institutionelle Abwehrstrukturen der Organisation »gefördert« werden und so reifere Lösungen verhindern.

Dies verursacht, wie *Rolf Haubl* am Beispiel des Machtgebrauchs von Führungskräften zeigt, nicht nur psychische Kosten (bei den Führungskräften selbst wie auch insbesondere bei den davon betroffenen Mitarbeitern), sondern kann auch wirtschaftlich höchst kostspielige Fehlentscheidungen zur Folge haben. Ebenso kann das unbewusste Leugnen von real vorhandenen Machtstrukturen dazu führen, dass der zugunsten einer ausgeprägten Harmoniekultur verschleierte Konflikt sich auf einer anderen Ebene höchst dysfunktional wiederholt. Dies schildern *Veronika Grüneisen* und *Renate Jorkowski* auf Basis ihrer Erfahrungen aus einer psychodynamisch-systemischen Organisationsberatung.

Welche Abwehrstrategien der alltägliche (und eben doch nie alltägliche) Umgang mit dem Tod in der Arbeit mit schwer kranken Patienten bei Ärzten und Pflegepersonal hervorbringt, analysieren die Beiträge von *Wilhelm Skogstad* und *Noreen Ramsey*.

Und schließlich handeln auch *Theo Piegler*s »Gedanken zum 11. September« von Macht und Ohnmacht, Leben und Tod sowie den (nicht nur individuellen, sondern kollektiven) Selbsttäuschungen und realitätsverzerrenden Abwehrformen der Spaltung, Projektion, Idealisierung, Verleugnung etc., die diesen Konflikt auf beiden Seiten begleiten und so unlösbar erscheinen lassen.

Anders als eine lange Tradition der Philosophie glauben wollte, scheint das Streben nach *Selbsterkenntnis* offenbar doch kein so primäres Interesse des Menschen («Erkenne Dich selbst») zu sein, dass es nicht immer wieder zu Gunsten unterschiedlichster *Selbsttäuschungen* im Dienste des Lustprinzips (genauer: der Unlustvermeidung) geopfert würde. Über dieses Prioritätenverhältnis in der menschlichen Psyche täuschte sich Freud trotz seiner Erwartungen in das aufklärerische Potenzial psychoanalytischer Reflexion nicht, als er zur Funktion und Wirkungsmacht der Abwehrmechanismen schrieb: » ... und wenn die Wahrnehmung der Realität Unlust bringt, muß sie – die Wahrheit also – geopfert werden« (Freud 1937, G.W. XVI, S. 82).

Klaus Gourgé

Zusammenfassung: Untersucht wird die Beziehungsdynamik zwischen Vorgesetzten und den ihnen unterstellten Mitarbeitern in einer mikropolitischen Perspektive. Ziel ist es, verschiedene Konfigurationen riskanten Machtgebrauchs von Vorgesetzten zu beschreiben und deren mögliche Konsequenzen für kooperatives Handeln in Organisationen zu diskutieren: Hemmung, Macht zu gebrauchen; unangemessene Nähe und unangemessene Distanz; Illusion der Unentbehrlichkeit; Angst machen, statt Angst haben; paranoides Misstrauen; Unberechenbarkeit sowie Unfairness und Willkür. Für die Beschreibung und Diskussion dieser Konfigurationen werden Einzelfallerfahrungen aus dem Leitungscoaching mit Ergebnissen empirischer Untersuchungen (Feld- und Laboruntersuchungen) kombiniert.

Macht verändert Menschen. Wer im Laufe seiner beruflichen Karrieren in eine Leitungsposition aufsteigt, ist mit einem Zuwachs an Macht und Verantwortung konfrontiert. Daraus erwächst die Anforderung, Macht verantwortungsvoll zu gebrauchen. Denn Machtmissbrauch erschwert oder verhindert Partizipation und begünstigt dagegen die Entstehung einer von latenter Feindseligkeit geprägten Organisationskultur, die allen schadet, indem sie Arbeitsmotivation und kreatives Arbeitsvermögen lähmt und dadurch letztlich wertschöpfendes Humankapital vernichtet.

Die Sozialisation neuer Leitungskräfte lässt sich wie andere organisationale Sozialisationsprozesse auch (Ashford 2001) als ein konfliktreicher Weg der Veränderung von Verhaltensmustern und Selbstbildern beschreiben. Zwischen der Entscheidung, eine angebotene Leitungsposition und damit Personalverantwortung zu übernehmen, und der Praktizierung eines erfolgreichen eigenen Führungsstils liegt für Leitungskräfte eine Zeit des Lernens, in der es nicht nur um die Übernahme einer neuen Rolle, sondern um die reflektierte Veränderung der eigenen Person geht, vor allem was schleichende Veränderungen betrifft, die sich leicht dem Bewusstsein entziehen (»Selbstmanagement in Rollen«: Lawrence 1979). Misslingt dieser Prozess, kommt ihr persönliches Scheitern auch die Organisation teuer zu stehen. Schätzungen gehen vom zehnfachen Jahresgehalt einer Leitungskraft aus, die eine Fehlentscheidung kostet – von den psychosozialen Kosten der Betroffenen und ihrer Mitarbeiter einmal ganz abgesehen.

Eine der aufschlussreichsten Untersuchungen in diesem Zusammenhang hat Linda A. Hill (1992) unter dem treffenden Titel *Becoming a manager – mastery of a new identity* vorgelegt. Hill interviewte mehrmals zehn neue Zweigstellenleiter eines Versicherungsunternehmens und neun neue Vertriebsmanager einer Computerfirma über ihre Erfahrungen während des ersten Jahres in ihrer neuen Position. Unter der Vielfalt der zu bewältigenden Probleme erweist sich eines als zentral, weil es mit allen anderen direkt oder indirekt verbunden ist: Wie geht die Leitungskraft mit der Macht um, über die sie aufgrund ihrer Position verfügt? Wie mit der sich allmählich einstellenden Erkenntnis, dass Positionsmacht noch lange nicht garantiert, tatsächlich nachhaltig Einfluss zu gewinnen? Wenngleich die Untersuchung reichhaltiges Anschauungsmaterial bietet, ahnt man doch meist mehr, was geschieht, als es genau zu wissen, da Hill sich zu wenig um dichte Beschreibungen des mikropolitischen Handelns (Paris 1998) kümmert: Welche Machtmittel setzen Vorgesetzte in welchen Situationen mit welchen intendierten und nicht-intendierten Folgen für die Arbeitsbeziehungen zu ihren Mitarbeitern ein?

Über die Entwicklung der mikropolitischen Kompetenz von Leitungskräften ist bislang wenig bekannt. Fragebogenuntersuchungen mit Listen vorgegebener Machtmittel (Neuberger 1995, S. 160ff) erlauben es zwar, individuelle Repertoires zu identifizieren und zu vergleichen, sie verfehlen aber die komplexe, nicht selten konflikthafte Sozio- und Psychodynamik, die dem mikropolitischen Handeln einer Leitungskraft zugrunde liegt. Dieser Dynamik noch am ehesten gerecht wird eine »Führungsforschung«, wie sie von psychoanalytisch orientierten Forschern betrieben wird. Zu nennen sind etwa Kets de Vries (1990) und mehr noch Kernberg (2000, Kap. 4–9), der in seinen Untersuchungen Psychoanalyse, Gruppenanalyse und Systemtheorie zusammenführt. Als kritisch kann allerdings der (nach wie vor) zu selbstverständliche reduktionistische Gebrauch von persönlichkeitsdiagnostischen, insbesondere psychopathologische Konzepten gesehen werden. Denn dadurch werden die Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu wenig berücksichtigt, in denen ein spezifisches Machtverhältnis zwischen mehreren bzw. vielen voneinander abhängigen Organisationsmitgliedern entsteht und bis auf weiteres etabliert wird. Stärker zu akzentuieren ist auch eine Analyse des Risikopotenzials einzelner Machtmittel, wie es etwa in der nicht-intendierten Schwächung der Positionsmacht einer Leitungskraft besteht.

Kombiniert man Einzelfallerfahrungen aus dem Leitung coaching mit empirischen Befunden aus verschiedenen organisationswissenschaftlichen Disziplinen, dann lassen sich eine Reihe von Konstellationen riskanten mikropolitischen Handelns von Leitungskräften umreißen:

Hemmung, Macht zu gebrauchen

Ein Risiko des Machtgebrauchs von Leitungskräften ist nicht nur der Missbrauch von Macht, sondern auch die Hemmung, die Macht zu gebrauchen, die ihnen zur Verfügung steht. Dafür kann es verschiedene Gründe geben. Einer dieser Gründe ist eine Aggressionshemmung, die eingreifendes Handeln durch Schuldgefühle (»management by guilt«: Levinson 1984) lähmt. Vorgesetzte, die auf diese Weise

gehemmt sind, gehen einer Konfrontation mit problematischen Mitarbeitern aus dem Weg, weil die Konfrontation mit ihnen zu einer nur schwer erträglichen Selbstkonfrontation würde:

So hat ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter sehr gefördert, der dann aber nicht hält, was er sich von ihm versprochen hat. Im Gegenteil: Der Mitarbeiter erweist sich als unfähig. Statt ihm das zu sagen, ihn vielleicht sogar abzumahnern oder seine Kündigung zu betreiben, »lobt er ihn weg« – sorgt für eine Beförderung, weil die tatsächlich erforderlichen Maßnahmen das Eingeständnis beinhalten würden, sich in ihm getäuscht, mithin einen »Fehler« in der Personalauswahl begangen zu haben.

Bei der Korrektur eines solchen »Fehlers« kommt es auf das richtige Timing an. Ein Vorgesetzter, der darauf hofft, dass sich das Problem durch Abwarten von alleine löst, handelt sich meist größere Probleme ein. Schiebt er sein Eingreifen hinaus, weil er sich in seiner Aggression gehemmt fühlt, und es wird später dann unumgänglich, kommt es oft zu unverhältnismäßig starken Aggressionsausbrüchen, weil die Hemmung pulverisiert werden muss. Ein solcher Ausbruch aber verstärkt im Nachhinein die Schuldgefühle, was dazu führt, dass der Vorgesetzte die gerade getroffene Entscheidung wieder zurücknimmt und mit dem Mitarbeiter ein unausgesprochenes »Stillhalteabkommen« schließt. Um nicht mehr an den Ausbruch erinnert zu werden, lässt er ihn fortan in Ruhe.

Ein Vorgesetzter, von dem solche Reaktionen bekannt sind, läuft Gefahr, dass Mitarbeiter darauf spekulieren, seine Aggressionshemmung zu ihrem Vorteil zu nutzen, indem sie ihm Schuldgefühle zu machen versuchen, wenn er eine Entscheidung trifft, die sie nicht wollen. Leitungskräfte benötigen ein unverkrampftes Verhältnis zu ihrer – konstruktiven – Aggression. Andernfalls lassen sie sich zu schnell von aggressiven Mitarbeitern einschüchtern, was als Folge davon die weniger aggressiven Mitarbeiter verunsichert, die Schutz erwarten. In gravierenden Fällen kann eine Aggressionshemmung das Machtstreben (Winter 1973) schwächen und dazu führen, dass solche Personen, obwohl sie ansonsten sehr geeignet sein mögen, nicht in Leitungspositionen aufsteigen oder aber eine solche Position bald wieder räumen.

Unangemessene Nähe und unangemessene Distanz

Der Aufstieg in eine Leitungsposition führt dazu, dass sich das Feedback verändert, das die zur Leitungskraft aufgestiegene Person erhält. Denn aus gleichrangigen Kollegen werden Unterstellte, die bei dem, was sie ihrem Vorgesetzten von ihren Wahrnehmungen mitteilen, kaum anders können, als dessen Position mit zu bedenken. Folglich filtern sie, was sie mitteilen. So bekommt ein Vorgesetzter oft nur mehr das zu hören, wovon seine Mitarbeiter denken, dass er es hören will. In dem Maße, in dem er dieser Veränderungen gewahr wird, beginnt er selbst, dem Feedback seiner Mitarbeiter zu misstrauen. Dieser wechselseitige Prozess beeinträchtigt seine Realitätswahrnehmung, auch wenn dies nur in den seltensten Fällen in einem Realitätsverlust gipfelt. Immerhin ist dieses Problem so belastend, dass die Befürchtung, kein aufrichtiges Feedback zu erhalten, zu den häufigsten Begründungen von Leitungskräften gehört, warum sie ein externes Coaching nachfragen (Rauen 2000, S. 46).

Diese soziale Isolierung wird meist noch dadurch gesteigert, dass Leitungskräfte es ertragen müssen, idealisiert oder dämonisiert zu werden. Beides sind Ergebnisse von Projektionen, die dazu einladen, sich mit ihnen zu identifizieren. Bei einer Idealisierung schreiben Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten – jenseits aller Schmeichelei – außergewöhnliche Fähigkeiten zu, sie vor allem Unbill zu schützen (und deshalb auch schützen zu müssen). Diese Überschätzung schafft eine Distanz zwischen den Hierarchiestufen, die bei den Mitarbeitern einerseits feindselig-schädigenden Neid durch eine Anerkennung von Überlegenheit besänftigt, andererseits aber auch ihre Passivität rationalisiert. Mit umgekehrten Vorzeichen gilt das auch für eine Dämonisierung. Dabei schreiben Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten außergewöhnliche Fähigkeiten zu, ihnen zu schaden, was sich ebenfalls als Rationalisierung ihrer Passivität eignet.

Problematisch wird es, wenn sich Leitungskräfte mit diesen Fremdbildern verwechseln. Sie müssen dem narzisstischen Gewinn widerstehen, den beide Überschätzungen, auch die negative, bieten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Vorgesetzte sich selbst für so außergewöhnlich halten, dass sie eine »Sondermoral« für sich beanspruchen und als Folge davon nicht mehr bereit sind, sich mit den moralischen Maßstäben messen zu lassen, die für ihre Mitarbeiter gelten.

Allerdings geht die soziale Isolierung von Leitungskräften oft mit einer nur schwer erträglichen Vereinsamung einher, die gegenläufige Wünsche nach Nähe hervorruft. Solche Nähewünsche treten in der Regel abrupt auf und sind übertrieben. Dann gewährt ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter die »Gunst« seiner Nähe, ohne dass der genau weiß, warum er sich gerade ihn ausgewählt hat. Indem ein Vorgesetzter dies tut, schürt er die Eifersucht unter seinen Mitarbeitern, die nicht länger wännen können, er behandle sie alle gleich(wertig). Seine »Gunst« macht aus dem betroffenen Mitarbeiter einen »Günstling«, der deshalb von seinesgleichen angegriffen wird. Und der damit rechnen muss, ebenso abrupt und übertrieben wieder fallen gelassen zu werden, wenn dem Vorgesetzten zu Bewusstsein kommt, wie unangemessen sein Nähewunsch ist, und er daraufhin demonstrativ wieder auf Distanz geht.

Eine besondere Form unangemessener Nähe sind Fälle, in denen die Rollenbeziehung, die zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern vorgesehen ist, lebensgeschichtlich vereinnahmt wird: Mitarbeiter so reagieren, als sei der Vorgesetzte eine signifikante Figur aus ihrer Vergangenheit, z. B. ihr Vater oder ein älteres Geschwister, und der Vorgesetzte solche unbewussten Übertragungsangebote ebenso unbewusst annimmt. Dann gelingt es beiden nicht, sich voneinander zu lösen.

Illusion der Unabhängigkeit und rücksichtsloses Verhalten

Untersuchungen zeigen, dass die charakteristischen Merkmale von Personen, die über Macht verfügen, den charakteristischen Merkmalen von Personen gleichen, die ein um Unabhängigkeit zentriertes Selbstbild haben (Lee & Tiedens 2001, S. 50, Tab 1.). Fragt man nach der Kausalität in dieser Korrelation, so ist mit einem kreisförmigen Zusammenhang zu rechnen: Personen, die ein Selbstbild eige-