

Marga Löwer-Hirsch

Das Unbewusste in Organisationen und der intersubjektive Ansatz

In: West-Leuer/Sies (2003): Coaching – Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung. Pfeiffer bei Klett-Cotta

Antepirrhema

So schauet mit bescheidnem Blick
 Der ewigen Weberin Meisterstück,
 Wie ein Tritt tausend Fäden regt,
 Die Schifflin hinüber, herüber schießen,
 Die Fäden sich beegnend, fließen,
 Ein Schlag tausend Verbindungen schlägt;
 Das hat sie nicht zusammengebettelt,
 Sie hats von Ewigkeit angezettelt;
 Damit der ewige Meistermann
 Getrost den Einschlag werfen kann.

Urworte. Orphisch.

Dämon

.....

Und keine Zeit und keine Macht zerstückelt,
 Geprägte Form, die lebend sich entwickelt.

Das Zufällige

Die strenge Grenze doch umgeht gefällig
 Ein Wandelndes, das mit und um uns wandelt;
 Nicht einsam bleibst du, bildest dich gesellig,
 und handelst wohl, so wie ein Andrer handelt;
 Im Leben ists bald hin-, bald wiederfällig,
 Es ist ein Tand und wird so durchgetandelt,
 Schon hat sich still der Jahre Kreis geründet,
 Die Lampe harret der Flamme, die entzündet.

(Goethe, aus dem Zyklus „Gott und die Welt“)

Wer kennt sie nicht. Die Frage, ob das, was gerade geschieht, vom Zufall bestimmt ist, eine logische Konsequenz aus einer Kette von Ereignissen ist oder sogar einem verborgenen Muster folgt, das mit logischen Mitteln allein nicht zu entdecken ist.

Die Muster, die Menschen in der Arbeitswelt miteinander weben, bilden ein feines Netz von Zusammenhängen, die entscheidenden Einfluss auf Erfolg und Ausstrahlung einer Firma oder Institution haben. Diese Auffassung bildet das Fundament psychodynamischer Beratung und ist Gegenstand dieses Artikels. Eine psychodynamisch orientierte Beratung versucht, den Blick für die Mehrdimensionalität der Erfahrungswelt in Organisationen zu weiten, den Blick auf Zusammenhänge zwischen Beziehung und Struktur, zwischen bewussten und unbewussten Prozessen auszuweiten, wobei der oder die Beratende (vereinfachend wird im fortlaufenden Text entweder die männliche oder die weibliche Form benutzt) in die Prozesse des Webens und Verstehens miteinbezogen ist. Diese Einbezogenheit ist ein ganz wesentliches Element des Beratungsprozesses. Alles was die Beraterin fühlt und denkt, wahrnimmt und in ihr ausgelöst wird, birgt wichtige Informationen über Zusammenhänge, die den Beteiligten nicht bewusst sein können. Manchmal erfährt sie sogar an und in ihrer Person, wie auf offener Bühne, die Inszenierung des unbewussten Problems oder Anliegens der zu Beratenden. Ebenso ist alles, was Mitarbeiter oder Rolleninhaber denken und fühlen, eine wichtige Information für den Beratungsprozess.

In unserer westlichen Wirtschaftswelt ist man immer noch davon überzeugt, dass das Eingeständnis, dass Selbststeuerung kein ausschließlich rationaler Prozess ist, eine Position der Schwäche sei. Sowie man auch der Überzeugung ist, dass eine Führungskraft Seele, Herz und Lebendigkeit blockieren müsse, um effektiv zu funktionieren. Man braucht sich aber selbst nur zu fragen, welcher Führungskraft man lieber folgen möchte, und die Antwort liegt auf der Hand.

Das Unbewusste ist das zentrale Konzept der Psychoanalyse, es hat Eingang gefunden in die Alltagssprache. Jeder weiß anscheinend sofort, was damit gemeint ist. Es ist ein Konstrukt, das helfen soll, Ordnung in unsere Erfahrungswelt zu bringen. Eine Ordnung, die nicht nur auf dem Tagesbewusstsein mit seinen scheinbar zielgerichteten Denkprozessen beruht, sondern in die Assoziationen, Phantasien, frühe und gegenwärtige Beziehungserfahrungen, sowie das Nachtbewusstsein mit seinen Träumen Eingang findet.

Das Konzept vom Unbewussten hat sich in der Psychoanalyse seit Freud und schon bei Freud selbst gewandelt, es wird unterschiedlich verstanden, je nach Ansatz und Schule. Die Unterschiede in der Auffassung bestehen, auf eine einfache Formel ge-

bracht, darin, ob der psychische Apparat eines Menschen (vereinfacht als Modell vom Es, Ich und Über-Ich bekannt) eher vom Triebgeschehen bestimmt wird oder wesentlich von Beziehungs- und Welterfahrungen geprägt ist. In welchem erstaunlichem Ausmaß Freud mit seinem Konzept des Unbewussten und Vorbewussten als zentrale Steuerungsmechanismen für unser Verhalten recht hatte, wird in jüngster Zeit auch von der neueren Hirnforschung belegt. Der Neurowissenschaftler Roth (2001) resümiert den Erkenntnisstand dahingehend, dass das bewusste Ich nicht der Steuermann ist, für den wir es gern halten: „vielmehr ist es ein virtueller Akteur in einer von unserem Gehirn konstruierten Welt, die wir als unsere Erlebniswelt erfahren“ (S. 452) Und weiter stellt er fest: „Das bewusste Ich ist nicht in der Lage, über Einsicht oder Willensentschluss seine emotionalen Verhaltensstrukturen zu ändern; dies kann nur über emotional >bewegende< Interaktionen geschehen.“ (S. 453)

In neuerer Zeit hat korrespondierend mit dieser Erkenntnis der Ansatz einer intersubjektiv fundierten Psychoanalyse Beachtung gefunden und kann auf Erfahrungen in und mit Organisationen angewandt werden. In einer sich als intersubjektiv verstehenden psychodynamischen Beratungsarbeit konstruieren Beraterin und zu Beratende eine gemeinsame Wirklichkeit, die beider Subjektivitäten in ihren jeweiligen Arbeitswelten mit einschließt. Dass ebenso Menschen in Organisationen, Teams, Konferenzen und Arbeitsgruppen sich in einem solchen ständigen Austauschprozess befinden, in dem wechselseitig die Vorstellungen über die Organisation abgeglichen werden. Diese Abgleichungen und Konstruktionen finden zu einem erheblichen Teil unterhalb der Bewusstseinsschwelle statt und prägen damit wesentlicher den Arbeitsalltag, als manche Manager es sich „träumen“ lassen.

Die theoretischen Grundlagen der Neufassung des Konzepts vom Unbewussten im intersubjektiven Ansatz der psychoanalytischen Theoriebildung wird im folgenden kurz vorgestellt und später mit praktischen Beispielen aus der Beratungsarbeit gefüllt. Nach Auffassung von Stolorow et. al. (1987) und Orange (1997) bildet der Psychoanalytiker gemeinsam mit dem Klienten ein intersubjektives Feld, an dem beide teilhaben, und zwar in Aktion und Kommunikation mit wechselseitigem Einfluss. Der Therapeut ist hier nicht mehr die neutrale Leinwand, auf die projiziert wird, ein Therapeut, der mit seinen Deutungen und seinem Verstehen um eine objektive Erkenntnis ringt, die außerhalb seiner selbst liegt. Psychoanalyse wird hier ganz dezidiert als eine Wissenschaft der Intersubjektivität verstanden und damit als eine Wissenschaft

beschrieben, bei der der Beobachter zugleich der Beobachtete ist. Das Prinzip der Intersubjektivität wird parallel auch auf das Verständnis von Entwicklung in früher Kindheit und Familie angewandt. Es wird weniger auf Triebentwicklungen und deren Störungen fokussiert als auf die Meisterung von Entwicklungsphasen in einem Wechselspiel zwischen zwei unterschiedlich organisierten Subjektivitäten, nämlich denen von Kind und Eltern. Analog zu diesem Verständnis werden die verschiedenen Erlebniswelten von Therapeut und Patient in den Blick genommen und die Bedingungen untersucht, die den Dialog und das Verstehen erleichtern oder erschweren. Nach Meinung der oben genannten Autoren kann sich eine Behandlung vor allem dann schwierig gestalten, wenn eine relativ strukturierte Welt einem eher archaisch strukturierten persönlichen Universum gegenübersteht. Die wissenschaftlichen Kriterien für die Analyse eines Behandlungsprozesses leiten sich nicht mehr von einer scheinbar objektiven Warte ab, sondern sind einem hermeneutischen Verstehen verpflichtet. Aus dieser Perspektive heraus ist das Konzept der Intersubjektivität ein Beispiel für einen ubiquitären psychologischen Prozess, der *Konkretisierung* genannt wird, „die symbolische Umwandlung von Konfigurationen subjektiven Erlebens in Ereignisse und Dinge, von denen man meint, dass sie objektiv aufgenommen und erkannt werden. - *Zuschreibungen an eine objektive Welt* sind mit anderen Worten *Konkretisierungen subjektiver Wahrheiten*.“ (Stolorow, S.17)

Es stellt sich nun die Frage wie im intersubjektiven Prozess das Ziel verfolgt werden kann, Unbewusstes bewusst zu machen. Dabei begegnen wir dem Phänomen, dass das Unbewusste sich nur in Beziehungen gestalten kann. Die Autoren fassen das Unbewusste als „präreflexives Unbewusstes“. Dieser Begriff hilft, „die Strukturierungen von Erleben durch organisierende Prinzipien, die außerhalb des Bewusstseins einer Person wirken“ (ebenda, S. 26), erfassen zu können. Psychoanalytische Therapie und auch die psychodynamisch orientierte Beratung lassen sich auf diesem Hintergrund als Verfahren verstehen, durch das reflexives Wissen über diese unbewusst strukturierende Aktivität erlangt werden kann.

Wie gestaltet sich in diesem Kontext ein Coachingprozess mit Einzelnen oder in Organisationen? Der Prozess der Beratungsarbeit kann als Erhellung der subjektiven Wirklichkeit, wie sie sich im intersubjektiven Feld herausbildet, verstanden werden. Zum Unbewussten an sich kann ja kein Kontakt aufgenommen werden – es ist ein Konstrukt – sondern nur zu Stufen der Transformation dessen, was wir uns als das

Unbewusste vorstellen. Es geht um die fortwährende Aufdeckung von vorgeformten Mustern, wie der Rolleninhaber oder das Mitglied einer Organisation diese und seine Arbeit in ihr erlebt. Dabei verweben sich individuelle und organisationelle Muster zu einem komplexen Gebilde. „Falsche“ Wahrnehmungen als vermeintliche Verzerrungen der Realität von „richtigen“ Wahrnehmungen zu unterscheiden, sind in diesem Ansatz nicht das formulierte Erkenntnisziel. Es geht eher darum, sichtbare und verborgene Muster von Wahrnehmungen, Handlungen und Seinsweisen zu entdecken und auf ihre Nützlichkeit für den Umgang mit den Arbeitsaufgaben und Zielen einer Organisation zu untersuchen. Damit nähert sich diese Art der Beratungsarbeit weitgehend einem konstruktivistischen Verständnis von Wirklichkeit, ohne dabei aber den psychodynamischen Ansatz aufzugeben (vgl. dazu auch Sies und Brocher 1986). Das heißt, psychodynamisch orientierte Beratungsarbeit geht zwar davon aus, dass alles, was Menschen und in diesem Kontext Menschen in der Arbeitswelt, miteinander schaffen, entscheidend von ihren bewussten und unbewussten Wahrnehmungen und Einstellungen abhängt, aber ein Steak, um mit Woody Allen zu sprechen, bleibt immer noch ein Steak. Er hat den schönen Satz geprägt: „Ich hasse die Wirklichkeit, aber sie ist der einzige Ort, wo man ein anständiges Steak bekommt.“ Die Haltung, die die Beraterin während der Erhellung der subjektiven Welt ihrer Kunden einnehmen kann, ist nicht die einer abstinenter Beobachterin. Ihrer Neutralität im klassischen Verständnis wird hier eine intersubjektive Haltung gegenübergestellt, die sich an der Nützlichkeit für den Prozess orientiert. Interventionen werden weitgehend davon geleitet, wie es den Rolleninhabern erleichtert werden kann, die Erhellung, Entfaltung und Umwandlung ihrer subjektiven Welt vorzunehmen. Der Dialog zwischen Berater und Beratenden wird von beiden bestimmt, allerdings in eingeschränkter Gegenseitigkeit. Die Beraterin wird ihre Befindlichkeiten nur so weit explizieren, wie es für den Prozess sinnvoll erscheint.

In diesem intersubjektiv fundierten Beratungskonzept hat die Annahme des Nichtwissens oder des Unwissens einen wichtigen Platz. Der Suchprozess wird vom sokratischen Wissen bestimmt: „Ich weiß, dass ich nichts weiß: aber viele wissen auch das nicht.“ Dieses Paradoxon, das über sein eigenes Unwissen weiß, „betritt die dunklen Tiefen eines Unwissens zweiter Ordnung“ (S.146), wie der Kybernetiker Heinz von Foerster anmerkt, und er weist darauf hin, dass schließlich all unsere

Überlegungen und Forschungen mit unserem eigenen Hirn betrieben werden und nicht mit einem Hirn außerhalb unseres Selbst.

Nun könnte ein Unternehmen, das auf Gewinnmaximierung und Effizienz eingestellt ist oder eine Klinik, die sich in schmerzhaften Umstrukturierungsprozessen mit sinkenden Kassenzuwendungen befindet, sagen, dass diese Art der Beratung und des Verständnisses von Prozessen in Organisationen nichts als eine schöne „Spielwiese“ sei. Dagegen aber spricht die Erfahrung aus vielfältigen Beratungsprozessen, dass einmal ausgesprochenes, bisher „ungedachtes Wissen“ (Bollas 1997) eine neue Art von Steuerung, neue Ideen und Handlungen ermöglicht. Armstrong (zit. bei Lawrence 1998) hat es folgendermaßen formuliert:

„Nachdem es einmal ausgesprochen und ins Bewusstsein gelangt ist, schafft es auf paradoxe Weise einen Unterschied, der das bisherige Verständnis der Entscheidungen, der Politik und der Handlungen in einem neuen Licht erscheinen lässt. Das macht die Dinge nicht einfacher und zeigt den Klienten nicht, was zu tun ist, aber es eröffnet Sinn, indem es den Klienten sozusagen an die Organisation-in-ihm-selbst und an Ihn-selbst-in-der-Organisation heranführt. Diese Eröffnung, dieser neue Sinn, ermöglicht neue Vorgehensweisen.“ (S.5)

Es werden also keine Rezepte und Ratschläge erteilt, sondern es erfolgt eine „Klärung des Ist-Zustandes“ (vgl. Sies und West-Leuer 2001) und daraus resultierend ein Probehandeln, Vorschläge zum Experimentieren etc. Mit Lawrence (1998) geht es also weniger um eine „Politik der Rettung“ als um eine „Politik der Offenbarung“. Diese „ist von der Vorstellung geleitet, dass die Klienten selbst in der Lage sind, ihre eigene Verantwortung und Autorität zu übernehmen, um so selbst ihre Wirklichkeit zu entwirren und sich so in ihren Rollen in ihren jeweiligen Systemen selbst zu managen vermögen.“ (S. 314)) Wie wesentlich Beratungsarbeit dabei Beziehungsarbeit ist, haben Sies und West-Leuer in ihrem Artikel „Konstruktivistische Ansätze in der Supervision“ zeigen können.

Wie können nun unbewusste Wirkmechanismen in Organisationen und ihren Mitgliedern ganz praktisch in einem Beratungsprozess gehoben, verstanden, entdeckt und nutzbar gemacht werden? Menschen kommunizieren nicht nur auf der Sprachebene miteinander, sondern auch durch Mimik, Gestik, Kleidung, Mobiliar etc., wobei dies mehr oder weniger bewusst eingesetzt wird. Dabei können selbst bewusst gesetzte Symbole wie neues Mobiliar oder aufwendige Präsentationen (Hochglanz-Flyer, Power Point Präsentationen, ..) unbewusst unterlegt sein und z.B. auf ihre

Dysfunktionalität hin befragt werden. Gleich im Erstkontakt (der Initialszene) gibt es eine Menge zu entdecken. Die Beraterin kann ihren Augenmerk auf materielle Informationen richten: der Gestaltung des Gebäudes, der Eingangspforte, dem Logo, den Bildern an den Wänden etc. und der Wirkung, die diese Arrangements auf uns haben; und weiter auf Rituale des Begrüßens, des Verabschiedens und des Gestaltens von Kontakt. Im fortlaufenden Prozess kann die Beraterin konfrontiert werden mit Rivalität, Konkurrenz, Rechthaberei, Abhängigkeiten, Bevorzugungen, Sündenböcken, Ausstoßungstendenzen, Verschleierung von Problemen, verschiedenen Abwehrstrategien im Umgang mit Angst usw. Und dies alles tiefer im Unbewussten verankert, als es den Beteiligten lieb und sichtbar ist. Dabei geht es um den Wechselwirkungsprozess von Individuen in und mit ihrer Organisation. Wirken die Kommunikationsstrukturen eingefahren, auf Sicherheit, Kontinuität und Solidarität bedacht oder im Extrem starr, ritualisiert oder gar paranoid? Oder kann Unsicherheit und Spannung ausgehalten, Nicht-Wissen nicht sofort beseitigt werden? Diese Beziehungs- und Kontaktgestaltungen der Organisationsmitglieder untereinander und zur Beraterin hin werden mit Fragen nach Strukturen verbunden, z.B. wie sind Verantwortlichkeiten verankert, gibt es klare oder beliebige Entscheidungsverfahren, liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor, wären diese eher förderlich oder hinderlich (z.B. bei Projekten auf Zeit) und so weiter.

Selbstverständlich kann die Entdeckungsreise zum Kontinent des „präreflexiven Unbewussten“ auch im Einzelcoaching in der Praxis und nicht nur vor Ort in einem Beratungsprozess mit Teams und Gruppen angetreten werden. Dabei gilt es immer im (intersubjektiven) Blick zu haben, dass auch die Beraterin mit ihren eigenen Vorerfahrungen, Lebensgeschichte und Weltverständnis eine Entdeckungsreisende ist, die in ihrer individuellen Weise die Realität wahrnimmt und beobachtet. Hier werden auch Fragen, die um den Themenkreis Kultur/Organisationskultur und Kulturanalyse kreisen, berührt, die in diesem Artikel nicht weiter aufgegriffen werden. (Literatur dazu findet sich im Anhang)

Um an praktischen Beispielen den Umgang mit unbewussten Prozessen zu erläutern, möchte ich aus der Fülle von Fragen und Beispielen für das Entdecken und Nutzen unbewusster Prozesse in Organisationen hier zwei Themenkreise herausgreifen:

- Das Konstrukt der sozialen Anpassungsmechanismen,
- soziales Träumen als „nächtliche“ Denkprozesse

Soziale Anpassungsmechanismen

Soziale Anpassung in Organisationen läuft weitgehend unbewusst ab und hat entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit und das Selbsterleben der Rolleninhaber in einer Organisation mit ihrer Kultur. Der Begriff der sozialen Anpassungsmechanismen ist dem der Abwehrmechanismen aus der psychoanalytischen Theoriebildung entlehnt, die Anna Freud in ihrem berühmten Büchlein „Das Ich und die Abwehrmechanismen“ expliziert hat. Das Konzept von den sozialen Anpassungsmechanismen hilft die Frage zu klären, wie eine beliebige Person ein typisches Mitglied einer Organisation wird (vgl. Becker 1998). Die Konfliktspannung soll im Abwehrvorgang reduziert werden, damit das Individuum mit der sozialen Umwelt der Organisation zurechtkommt. Durch die Aufgabe eines Teils seiner Individualität durch (Teil)- Identifizierung mit der Institution wird Rollenidentität erlangt und damit ein Stück Sicherheit. Becker führt dazu aus: „Sozialisation in Organisationen ist der Ort, an dem unbewusst gewordene Erfahrungen aus der frühen Kindheit wieder aktualisiert, jetzt aber in einem neuen, nämlich dem sozialen Kontext, neu organisiert werden.“ (S. 95) Vor allem beim Einstieg in Organisationen können diese unbewussten Wirkmechanismen sehr gut beobachtet werden.

In der 5. Sitzung eines Teamcoaching Prozesses des zehnköpfigen Führungsteams eines Fortbildungsinstituts mit deren Chef und Stellvertreterin ist ein neuer Fachbereichsleiter zugegen, der gerade eingestellt worden war. Das Fortbildungsinstitut wiederum ist Teil eines größeren Unternehmens. Es wird nach Themen gesucht, und der neue Kollege fragt sich, ob das, was er gern besprechen würde, überhaupt ein Thema für die Coachingsitzung sei. Er ist erst seit drei Wochen da und hat die letzte Arbeitsbesprechung des Teams als außerordentlich anstrengend, chaotisch und schrecklich erlebt. Dies sei zunehmend sein Gefühl beim Arbeiten in dieser Organisation und stehe in krassem Gegensatz zu seinem Gefühl am ersten Tag. Da sei er derart herzlich empfangen worden mit Blumen, hilfreichen Hinweisen für die Arbeit, Vorstellungen der Kollegen usw., dass er dachte, er hätte großes Glück mit der neuen Stelle gehabt. Die erste große Arbeitssitzung sei dann im Gegensatz dazu desorientierend und ausufernd gewesen. Er habe sich gedrängt gefühlt, das Protokoll zu übernehmen, weil sich sonst niemand fand. Es gab keine Disziplin an den Themen, die Teammitglieder unterliefen permanent die Arbeitsaufträge der Besprechung, es gab keine Ergebnisse. Die Sitzung wurde zeitlich überzogen und er musste in einen seiner ersten, von ihm zu organisierenden großen Kurse, um dort die Dozenten und Teilnehmer zu begrüßen etc. Er kam fast zu

spät, konnte sich nicht mehr darauf vorbereiten und einstellen, und der Chef habe dies alles zugelassen. Er sei nun mit diffusen Ohnmachtsgefühlen konfrontiert, die er sich am ersten Tage nicht habe träumen lassen. Dass er dies hier überhaupt ausspreche, sei allerdings auch schon ein Risiko.

Die unbewusste Botschaft an den Neuen durch die Teammitglieder und den Chef könnte man nun im Sinne des Konzepts von den sozialen Anpassungsmechanismen so formulieren: Hier wird dein Ich erst grandios aufgebaut und gestärkt, so als hätten alle nur auf dich gewartet, um dir dann den Boden zu entziehen. Du sollst dich durch deine Abhängigkeits- und Kleinheitsgefühle quälen, um dir deutlich zu machen, wer hier das Sagen und wer sich wem anzupassen hat. Deshalb sollst du auch das Protokoll übernehmen, obwohl du noch fremd hier bist. Als Teammitglied sollst Du wissen, dass hier alles drunter und drüber geht, dass man Leitung schwächen und Arbeitsaufträge kippen kann. Macht und Ohnmacht gehören zur Organisationskultur. Im Anschluss werden in der Coaching Sitzung von den anderen Teammitgliedern Einblicke in die Organisation erinnert, die dem des neuen Kollegen gleichen. Besonders interessant ist, dass der neue Kollege durchaus kein Newcomer in dieser Tätigkeit war, diese Art Initiationsritus aber tiefgreifende Wirkung auf ihn hatte. In Anlehnung an den Kulturanthropologen Mircea Eliade kann in allen Initiationsriten ein grundlegendes Muster ausgemacht werden, das gerade auch in unserer modernen Arbeitswelt wirksam ist. Eliade (1989) beschreibt den Prozess, den der Novize durchlaufen muss, als einen rituell herbeigeführten Ich-Tod mit mehr oder weniger dramatischen Proben und Prüfungen, um ihn nach durchstandener Angst im Schoße der Gemeinschaft wieder aufzunehmen, gleichsam in Auferstehung und symbolischer Wiedergeburt. (S. 156 ff.) Den Teammitgliedern und dem Chef waren diese Rituale vollkommen unbewusst und konnten nun auf ihre Funktion hin untersucht werden. Es schlossen sich Fragen an: „Wie viel Leitung muss sein, und wieviel Selbststeuerung kann von Teammitgliedern erwartet werden?“. Als tieferliegender Zweck (unbewusst tradierte Botschaft in der Gesamtorganisation) konnte ausgemacht werden, dass die Teammitglieder eine Rollenidentität erlangen sollten, zu der es gehörte, dass man sich scheinbar jederzeit einzeln gegen Führung auflehnen kann, aber keine Solidarität untereinander entstehen darf. Dieser Teil der im unbewussten verankerten Rollenzuweisung schwächt natürlich die Selbststeuerung des Einzelnen und steht entgegengesetzt zu den bewussten Zielen und Forderungen des Arbeitgebers nach offensiveren Fortbildungsangeboten und Ressourcenunterstützung der Fortbildungsabteilungen untereinander.

Im fortlaufenden Prozess wurde das gleiche Muster im intersubjektiven Feld mit mir als Beraterin inszeniert. Ich hatte in den ersten Sitzungen ausgesprochen erfolgreich Interventionen setzen können in einer sehr annehmenden und freundlichen Arbeitsatmosphäre. Ich hatte selten das Gefühl, in einem Teamcoaching Prozess so willkommen gewesen zu sein. Nach dieser Sitzung, die für den neuen Kollegen recht hilfreich war, wurde das Thema Leitung fortgesetzt, und ohne dass ich es mich versah, wurde eine Äußerung von mir einem Teammitglied gegenüber von diesem als negativ, manipulierend und entwertend erlebt, obwohl ich im Gegenteil das Gefühl hatte, hilfreich zu sein. Es entstand sehr plötzlich eine angespannte Atmosphäre, die bisher noch nicht da gewesen war. Die anderen Teammitglieder schwiegen, und ich sollte wohl, wieder tief aus dem organisationellen unbewussten Muster heraus, nun einmal am eigenen Leibe erfahren, wie das ist, sich ohnmächtig zu fühlen. Auch ich soll Teil meiner Individualität als „unabhängige Beraterin“ aufgeben und, durch Ohnmachtsgefühle induziert, ersetzen durch die Rolle „Beraterin dieser Organisation“. Bevor mir jedoch diese Erkenntnis `dämmerte` und damit bewusst werden konnte, musste ich Gefühle des sich Unverstanden-Fühlens und ein Zustand des Nicht-Wissens aushalten.

Soziales Träumen

Als weitere Möglichkeit, verdeckten Mustern auf die Spur zu kommen und zu schauen, was Rolleninhaber jenseits des Tagesbewusstseins über ihre Organisation denken, kann man ihre Träume in den Beratungsprozess miteinbeziehen. Auch hier geht es um das Wissen und die Erfahrung, dass verdeckte Muster Energie binden und durch Bewusstwerdung und Verbalisierung Potentiale freigesetzt werden können. Die permanente Fixierung auf Detail- und Sachfragen macht es oft für Mitarbeiter und Führungskräfte im Arbeitsalltag unmöglich, ein Unternehmen ganzheitlich zu verstehen. Die Schärfung des Blicks für die unbewussten Prozesse ermöglicht Perspektivenwechsel, Zugang zu Intuition und Kreativität, was auf einer ganz pragmatischen Ebene geschäftlichen Erfolg bedeuten kann. (vgl. Selby 1999)

Moderne Neurowissenschaft und empirische Traumforschung haben herausgefunden, dass in Träumen informationsverarbeitende Prozesse erfolgen, in denen ständig ein „deferred updating“ vorgenommen wird. Das soll heißen, dass lebende Systeme

sowohl im Wach- als auch im Schlafzustand permanent bisherige Erfahrungen mit neuen Informationen abgleichen und das bestehende innere System modifizieren. Teile der neuen Informationen werden gleichsam erst einmal zwischengespeichert und später, vor allem im Schlaf und beim Träumen, verarbeitet. Unverdauliche Informationen werden immer wieder abgerufen (z.B. in den sogenannten Wiederholungsträumen), bis die Information in das bestehende System integriert werden kann. (vgl. dazu Leuzinger-Bohleber 2002) Besonders interessant ist, dass nicht nur das Individuum als isolierte Entität eine solche Abgleichung vornimmt, sondern ganze Gruppen und Gesellschaften einen gemeinsamen derartigen Prozess durchlaufen können. Was die soziale Dimension unserer Träume betrifft, beziehe ich mich dabei vor allem auf die oben zitierte Forschungsarbeit von Lawrence, dessen Ansatz sich wiederum der Denktradition Bions (1961) verpflichtet fühlt. Lawrence hat eine Methode – die Matrix sozialer Träume – entwickelt, wie in großen Gruppen Träume der Mitarbeiter oder Teilnehmer durch Assoziationen miteinander verknüpft und sozial gedeutet werden können, auf die ich aber an dieser Stelle nur kurz eingehen kann. Die Teilnehmer sitzen nicht im Kreis, sondern kreuz und quer im Raum verteilt und werden, innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens, aufgefordert, ihre Träume zu erzählen und zu den Träumen der anderen zu assoziieren. Assoziieren soll heißen: eigene Gedanken, Gefühle oder Bilder zu den Träumen einzubringen. Es geht nicht darum, die Träume oder gar die Träumer zu interpretieren, sondern sich zu deren Träumen in Verbindung zu setzen. So entsteht ein Netzwerk von Träumen und Assoziationen, das später in sogenannten Anwendungsgruppen auf den Organisationsalltag bezogen wird (siehe dazu auch den Artikel von Sievers in Oberhoff/Beumer, 2001).

Es geht allgemein um die Erfahrung, dass das ganze Leben der Menschheit im Wachen und im Schlafen miteinander verbunden ist. (vgl. dazu auch die Theorie der morphogenetischen Felder von Sheldrake, 1981) Träume in der Beratungsarbeit können im organisationellen Kontext sozial gedeutet und intersubjektive Prozesse durch die bildhafte Sprache der Träume erlebbar gemacht werden. Die symbolhafte Sprache des Traums ermöglicht einen anderen Zugang zu den Phänomenen, die oft auch ein lustvolleres und kreativeres Arbeiten möglich machen. Eine Mitarbeiterin einer privatwirtschaftlich geführten Klinik, deren zentrales Team sich zwischen Aufgabenerfüllung in den traditionell definierten Rollen Ärzte, Pflege, Therapeuten und

täglich wechselnden neuen Anforderungen zerrieben fühlte, folgenden Traum erzählte:

„Der Mitbesitzer und Geschäftsführer hat seinen Hund, einen Pudel, mit in die Klinik gebracht, auf den ich aufpassen soll. Da ich den Hund mag, ist es in Ordnung für mich. Als er mir aber mitteilt, dass ich den Pudel auch waschen soll und ihm Zöpfchen flechten, dass das auch zu meinen Aufgaben gehöre, werde ich sauer und weise es entschieden von mir.“

Es trat spontanes Gelächter auf, jeder hatte das Empfinden, dass dieser Traum nur seinen Träumer gesucht hat, dass jeder von ihnen dies geträumt haben könnte (vgl. Bion, der Gedanke auf der Suche nach dem Denker, nachzulesen bei Epstein, 1995). Dieser Traum wurde zum Bild für den Suchprozess, worauf man sich als Einzelner und als Team selbststeuernd einlassen wollte und konnte und worauf nicht. Natürlich habe ich schon oft erlebt, dass die Frage nach Träumen erst einmal als absurd oder abwegig empfunden wird, vor allem im technischen Bereich von Profit-Unternehmen oder auch in Ämtern und Behörden. Es wird sogar oft behauptet, man träume nicht. In einem zweitägigen Teamtrainingsprozess mit Führungskräften (Ingenieuren als „Entwickler“ neuer Produkte) einer Informationstechnologie-Abteilung eines großen Konzerns habe ich am Abend gebeten, sich die Träume der Nacht zu merken und wenn möglich am nächsten Morgen in die Gruppe einzubringen. Die Abteilung war vor kurzem umstrukturiert worden, und es war von ihrem Erfolg abhängig, ob sie überleben würde. Der Auftrag an das Teamtraining lautete, offeneren Umgang miteinander zu ermöglichen, damit alle Ideen ins Unternehmen einfließen könnten und die Organisation dadurch erfolgreicher werden könne. Hier ein kleiner Bericht von der Morgenrunde des zweiten Tages:

Die Sitzordnung ist anders als am ersten Tag. Der Chef des Führungsteams sitzt ein wenig weiter weg, statt an meiner Seite. Ich lade dazu ein, sich mit dem einzubringen, was sie bewegt, mit welchen Gedanken und Gefühlen sie in den zweiten Tag gehen. **Langes** Schweigen. Ich frage, ob das Schweigen angenehm oder unangenehm ist. Es sei angenehm und eher mit einem schlechten Gewissen behaftet, wenn sie daran denken, was für ein Luxus diese 2 Tage sind und die Mitarbeiter vor Ort in dieser Zeit schufteten. Ich frage keine Träume ab. Aber einige sagen von selbst, dass sie leider keinen behalten haben. Dennoch kommen zwei Träume: Herr A. hat geträumt, dass er mit einem Teammitglied, Herrn B., gemeinsam einen Raum mit Zollstöcken vermisst. Sie müssen ihn irgendwie immer auf 1,80 Meter vermessen. Er denkt, dass diese Zahl zeigen soll, dass es schwieriger ist, als wenn man den Zwei-Meter-Zollstock zugrunde legen muss. Herr C. hat geträumt, er sei mit einigen Leuten in oder durch einen dichten, dunklen Wald gewandert. Das Team assoziiert dazu, und ich fasse zusammen: Jeder hat auf seine persönliche Weise die Organisation, von der er Teil ist, geträumt und die Teamsituation, die sich in der Gruppe spiegelt. Einerseits müssen neue Räume

abgesteckt werden, komplizierte Vermessungen, andererseits ist das Neue wie im Märchen der Gang des Helden in den dunklen Wald – Kontakt mit dem Unbewussten. Herr A. hat sich gestern sehr sensibel in der Teamsitzung gezeigt und träumt Struktur (Zollstöcke), Herr C. war sehr kopfbetont und träumte Beziehung zum Unbewussten. Was sich am ersten Tag noch zwischen den Teammitgliedern zu spalten drohte, die beiden Pole Chaos und Struktur oder Gefühl und Verstand, werden jeweils von den Träumern auf den Kopf gestellt und müssen sich durch die Traumbearbeitung nicht mehr im Team in verfestigten Positionen polarisieren.

Sehr nützlich ist es auch, als Beraterin die eigenen Träume mit in den Beratungsprozess einzubeziehen. Mein Traum in der gleichen Nacht verdeutlicht sowohl die Gesamtlage der Abteilung als auch meine Aufgabe, wobei auch diese Bilder einen weit aus offeneren Umgang miteinander fördern halfen:

„Ich hüte ein Baby, das in einer Wiege oder einer Art Körbchen schläft. Ich muss aufpassen, dass es nicht im Schlaf stirbt. Einmal verändert sich sein Gesichtchen so extrem, dass ich große Angst habe, es könnte sterben. Ich rüttele das Baby, es wacht auf, lebt und schläft danach weiter.“ (Zu einer sinnvollen Nutzung der eigenen Träume in einem Beratungs-Therapieprozess vgl. auch Zwiebel, 2001)

Zum Abschluss möchte ich noch eine zweiteilige Traumserie während eines Fortbildungswochenendes vorstellen, der symbolisches Material lieferte, das den intersubjektiven Verstehensprozess zwischen den Beteiligten und dem Thema fördern half. Die Fortbildung stand unter dem Leitthema „Bewusste und unbewusste Störungen in Organisationen“. (vgl. dazu auch Löwer-Hirsch, 2001). Ich leitete das Wochenende gemeinsam mit einem männlichen Kollegen. Anhand der konkreten Bearbeitung von Fällen und theoretischer Inputs sollte mit den Teilnehmern die Interdependenz und gegenseitige Durchdringung von bewussten und unbewussten Prozessen in Organisationen, von Beziehung und Struktur, erarbeitet werden. Der erste Fall handelte von einer verordneten Einzelsupervision innerhalb eines Organisationsentwicklungsprozesses in einer größeren Firma, der nächste Fall von einer supervisorischen Begleitung einer Projektgruppe, die einen Privatisierungsprozess eines öffentlichen Dienstleisters vorantreiben sollte. Die Fallarbeit des ersten Tages verlief schwierig, die Verbindung zwischen und Interdependenz von Arbeitsbeziehungen der zu Beratenen und ihren strukturellen Bedingungen am Arbeitsplatz konnte nur mit Mühe gezogen werden, die Teilnehmer konzentrierten sich vor allem auf die Personen und Persönlichkeiten der fallvorstellenden Teilnehmer. In der Nacht träumte die Beraterin folgende Traumserie:

1. Traumsequenz: Ich bin an einer Art Badesee (Natursee) und stehe am Ufer. Es gibt ein gegenüberliegendes Ufer, und ich sehe, dass Boote mit jungen Menschen

zwischen den Ufern hin- und herfahren. Einfach hin und herzufahren scheint mehr ein Vergnügen zu sein. Ein Boot kommt mir zum Ufer entgegen, und ich wundere mich, dass die Personen in Decken eingehüllt sind, und frage mich, ob denn die Überfahrt so kalt sei. Dann bemerke ich, dass ja schon Abenddämmerung ist und dass es dann ja kühler wird.

2. Traumsequenz: Ich bin mit einigen Leuten im Auto unterwegs und möchte wieder zu dem See fahren, um zu baden, weil es mir da gefallen hat. Ich weiß nicht, ob wir den See wiederfinden und ob die Badestelle nicht geschlossen ist, da Sonntag ist. Wir finden den Eingang. Eine merkwürdig unauffällige Tür, eine Art Eisengatter aus schlichten Stäben, das etwas offen steht, so dass wir hineinkönnen. Nun erinnere ich mich nicht mehr, ob es schwer war, das Wasser zu finden, oder ob Badesachen fehlten.

Assoziationen und Amplifikationen der Beraterin zu der Traumserie am anderen Morgen, die den sozialen Aspekt des Geträumten erhellen (die Methode der Amplifikation geht auf C.G.Jung (1911) zurück. Dabei wird ein Traummotiv umkreist und mit anderen analogen Motiven oder mythologischen Bildern zu einem gemeinsamen Gewebe verknüpft):

Zu1.

- ° Ich denke, dass die beiden Ufer das Leitthema des Wochenendes „Bewusste und unbewusste Störungen in Organisationen“ verbildlichen und zwischen dem bewussten und dem unbewussten Ufer hin und hergefahren wird. Die jungen Leute sind die Teilnehmer.
- ° Ich amplifiziere zu den Booten - es fällt mir Schiffchen ein, ein Webstuhl, ein Weberschiffchen, und ich denke, dass es ja darum geht, die beiden Pole Beziehung und Struktur oder bewusst – unbewusst miteinander zu verbinden, so wie ein Weberschiffchen hin und her fährt, damit ein Gewebe mit Muster entsteht.
- ° Warum ist es kühl? Der erste Arbeitstag ist zu Ende, das ist die Abenddämmerung. Es hat wohl Spaß gemacht, aber es war etwas da, das frieren macht und sich die Leute in Decken hüllen lässt. Vielleicht ist es die Zusammenarbeit zwischen den zwei Leitern? Vielleicht repräsentieren diese auch als Mann und Frau die Schwierigkeit, die beiden Pole Beziehung und Struktur miteinander in Verbindung zu bekommen? Werden sie als stark voneinander getrennt wahrgenommen oder sind sie es vielleicht auch in der Zusammenarbeit? Es fällt mir das mythologische Symbol der Nachtmeerfahrt des Helden ein, die Überquerung des großen Wassers, die Verbindung von Leben und Tod.

Zu 2.

- ° Das präreflexive Unbewusste wird durch das Wasser, den Natursee symbolisiert. Ich möchte wohl weiter mit den Teilnehmern am Thema arbeiten, aber meine Einstellung scheint ambivalent zu sein, da ich nicht weiß, ob ich den See wiederfinden kann. Diesmal muss ich auch einen Eingang finden. Es ist wie im Märchen, wo das

Finden des Eingangstors die Voraussetzung für die Bewältigung von Entwicklungsaufgaben ist. Das Eingangstor ist unauffällig und schlicht und steht wie zufällig etwas offen. Es scheint also, übertragen auf meine Aufgabe an dem Wochenende, bewusste und unbewusste Störungen in Organisationen zu erarbeiten, gar nicht so schwer zu sein, den Zugang an diesem zweiten Arbeitstag wieder zu finden. Aber ganz sicher bin ich mir wohl nicht, ob mir nicht doch das nötige Handwerkszeug (Badesachen) fehlt. Vielleicht können mein Handwerkszeug das Weberschiffchen und die Zusammenarbeit mit meinem Kollegen sein. Vielleicht repräsentieren wir die beiden Pole?

Ich erzähle meinem Kollegen den Traum und meine Gedanken dazu. Das Bild des Weberschiffchens (vgl. das Eingangsgedicht von Goethe) benutze ich dann in der Fallarbeit für das Hin-und-hergehen-Können zwischen bewussten und unbewussten Störungen in Organisationen. Es entspinnt sich eine lebhaft Auseinandersetzung mit Hilfe des Bildes vom Weberschiffchen über unser Thema. Das Weberschiffchen in der Teilnehmergruppe läuft nun zwischen den Fällen, den Spiegelungen der Fälle in der Gruppe, den Leitern, die in ihrer Unterschiedlichkeit auch das Thema repräsentieren und dem Thema hin und her. Die Unterschiedlichkeit der beiden Leiter in der Fallarbeit (Leiterin und Leiter) und die etwas kühle Atmosphäre der Zusammenarbeit der beiden am Vortag wird von den Teilnehmern von selbst thematisiert. Das Thema Struktur und Beziehung in Organisationen war am Vortag polarisiert erlebt und an dem Leiter und der Leiterin auch als Mann und Frau festgemacht worden. Dabei verbanden sich sowohl projizierte Bilder von Geschlechtsstereotypen als auch Unterschiede in den Personen miteinander. Es entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis (Teppichmuster) darüber, dass der Verständigungsprozess ein Ringen um Gemeinsamkeiten und Unterschiede ist, wobei es kein richtig und falsch geben kann.

Schlussbemerkung

Die Bearbeitung unbewusster Prozesse im psychodynamisch orientierten Coaching in intersubjektiver Übereinkunft der Beteiligten sollte möglichst in ausgewogener Balance zwischen bewusstseinsnahen und bewusstseinsfernen Inhalten erfolgen. Das Unbewusste gleicht einem Reservoir oder einer Quelle, aus der wir schöpfen und unser Denken erweitern können. Versuchen wir jedoch, bildlich gesprochen, die Quelle nicht als Symbol, sondern in konkretistischer Weise zu benutzen, so kann sie versiegen oder sich uns versagen. Davon erzählt die Parabel Dschuang Dsi's im „Wahren Buch vom südlichen Blütenland“ aus dem 4. Jh. vor Christus:

Der Tod des Unbewussten

Der Herr des Südmeeres war der Schillernde; der Herr des Nordmeeres war der Zufahrende; der Herr der Mitte war der Unbewusste. Der Schillernde und der Zufahrende trafen sich häufig im Land des Unbewussten, und der Unbewusste begegnete ihnen stets freundlich. Der Schillernde und der Zufahrende überlegten nun, wie sie des Unbewussten Güte vergelten könnten. Sie sprachen: "Die Menschen alle haben sieben Öffnungen zum Sehen, Hören, Essen und Atmen, nur er hat keine. Wir wollen versuchen, sie ihm zu bohren." So bohrten sie ihm jeden Tag eine Öffnung. Am siebenten Tage da war der Unbewusste tot." (S. 99)

Literatur

- Becker, Hansjörg (1998): Psychoanalyse und Organisation. In: Freie Assoziation (Heft 1-2)
- Bion, Wilfred (1961): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart 1974
- Bollas, Christopher (1997): Der Schatten des Objekts. Zur Psychoanalyse der frühen Entwicklung. Stuttgart
- Dschuang Dsi (1974): Das wahre Buch vom südlichen Blütenland. Aus dem chinesischen übertragen und erläutert von Richard Wilhelm. Düsseldorf, Köln
- Eliade, Mircea (1989): Die Sehnsucht nach dem Ursprung. Frankfurt a.M.
- Epstein, Mark (1995): Gedanken ohne den Denker. Das Wechselspiel von Buddhismus und Psychotherapie. Frankfurt a.M. 1996
- Freud, Sigmund (1920): Das Ich und das Es. GW XIII, Frankfurt a.M.
- Jung, Carl (1911): Symbole der Wandlung. Rascher-Verlag: Zürich 1952
- Lawrence, Gordon (1998): Soziales Träumen und Organisationsberatung. Freie Assoziation 1, S. 304 – 328
- Leuzinger-Bohleber, Marianne (2001) Traumforschung – Zum interdisziplinären Dialog zwischen Neurowissenschaften und Psychoanalyse. In: Zwiebel, Ralf und Leuzinger-Bohleber, Marianne: Träume, Spielräume I. Göttingen
- Löwer-Hirsch, Marga (2001): Intersubjektivität und Supervision. In: Oberhoff, Bernd und Beumer, Ullrich: Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster
- Möller, Heidi und Pühl, Harald (2001): Organisationsberatung als lebendige Ethno-psychoanalyse. In: Oberhoff, Bernd und Beumer, Ullrich: Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster

- Orange, Donna M. et. al. (1997): Intersubjektivität in der Psychoanalyse. Kontextualismus in der psychoanalytischen Praxis. Frankfurt a.M. 2001
- Roth, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt a.M.
- Selby, John (1999): Arbeiten ohne auszubrennen. München
- Sheldrake, Rupert (1981): Das schöpferische Universum. Die Theorie des morphogenetischen Feldes. München 2001
- Sies, Claudia und Brocher, Tobias (1986): Die Bedeutung der Autopoiese für die Metapsychologie. In: Jahrbuch Psychoanal. Bd. 19, 142-173
- Sies, Claudia und West-Leuer, Beate (2001): Konstruktivistische Ansätze in der psychoanalytischen Supervision. In: Oberhoff, Bernd und Beumer, Ullrich: Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster
- von Foerster, Heinz (2001): Short Cuts. Frankfurt a.M.
- Stolorow et. al. (1987): Psychoanalytic Treatment; An Intersubjective Approach. The Analytic Press: Hillsdale. Dt.: Psychoanalytische Behandlung. Ein intersubjektiver Ansatz. Frankfurt am Main 1996
- Zwiebel, Ralf (2002): Die Träume des Analytikers. In: Zwiebel, Ralf und Leuzinger-Bohleber, Marianne: Träume, Spielräume I. Göttingen