

Markus Hunziker

## Sieben zusammenfassende Thesen zum psychodynamischen Verständnis des Unbewussten als kulturgestaltender Faktor

Die 8 Thesen basieren auf:

- Markus Hunziker: Zusammenfassung des Kurstags vom 03.06.2016, Heidi Möller: Psychodynamik in Organisationen
- Lohmer, Mathias /Möller, Heid (2012): Psychoanalyse in Organisationen.
- Giernaczyk, Thomas / Lohmer, Mathias (2012): Das Unbewusste im Unternehmen – Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management
- Segal, Hanna (1983): Melanie Klein – Eine Einführung in ihr Werk

### These 1:

**Die Kultur einer Organisation ist ein entscheidender Schlüsselfaktor für ihre nachhaltige Weiterentwicklung und Innovationskraft.**

**Kultur umfasst immer eine doppelte Wirklichkeit: Sichtbare, dem Verstand zugängliche als auch unsichtbare, unbewusste Aspekte.**

- Die **Kulturfrage** ist seit den achtziger Jahren zu einem wichtigen **Gestaltungsfaktor** von Unternehmen/Organisationen geworden. In der Schulentwicklungsforschung ist das Thema Schulkultur aber bis heute nicht systematisch aufgearbeitet und für die Schulentwicklung konzeptionell verwertet worden.
- Kultur umfasst eine **doppelte Wirklichkeit**, welche mit der **Eisbergmetapher** zum Ausdruck gebracht wird. Für das Auge ist nur der aus dem Wasser ragende Teil des Eisbergs sichtbar. Der weitaus grössere Teil des Eisbergs bleibt unsichtbar.



### Ed Schein:

Die Kultur einer Organisation beinhaltet sowohl **sichtbare Aspekte als auch unsichtbare, unbewusste Aspekte**. Das Unbewusste ist im Wesentlichen jener Teil der Kultur, der den Kern, die „**Essenz der Unternehmenskultur**“ und damit die „**Identität der Organisation**“ ausmacht.

Es sind vor allem die unsichtbaren, verborgenen Aspekte, die das Verhalten von Mensch und Organisation beeinflussen und hohe organisationskulturelle Relevanz haben.

- Die meisten der organisationskulturellen Ansätze fokussieren aber nur die faktische, sichtbare Wirklichkeit. Das unter der Oberfläche wirkende Unsichtbare und Unbewusste ist noch wenig Gegenstand der Auseinandersetzung.
- Die psychodynamische Arbeit hingegen ergänzt diese Ansätze durch ein ganz spezielles Wissen über die Rolle des Unbewussten in Organisationen. Ihre Arbeitshaltung geht von einer tiefenpsychologisch orientierten Arbeitsweise aus (Thesen 6 und 7), mit welcher das Unbewusste in Organisationen erfasst und beschrieben werden kann.

### These 2:

***Das Unbewusste kann verstanden werden als eine Art Speicher mit unterschiedlichen Facetten. In diesen werden inakzeptable, belastende und beschämende Gedanken, Wünsche, Gefühle, Erinnerungen und Erfahrungen versorgt, bzw. „verdrängt“.***

***Neben „verdrängtem“ Material befindet sich in diesem Speicher aber auch Nicht-Bewusstes „implizites Wissen“, „Vergessenes“ oder „Tabuisiertes“, das im Verlaufe der Zeit in Fleisch und Blut übergegangen ist.<sup>1</sup>***

***Das Unbewusste ist aber auch ein Speicher, in dem sich positive Seiten und Kostbares, wie z.B. ungelebte und nicht genutzte individuelle und kollektive Ressourcen und Potentiale befinden, die aus verschiedenen Gründen nicht in die Organisation integriert werden können, aber danach drängen, miterlebt zu werden und mitzusprechen.***

Nach C.G. Jung sind im Unbewussten nicht nur verdrängte Inhalte abgelegt, sondern auch alles dasjenige psychische Material, das den „Schwellenwert des Bewusstseins“ nicht erreicht.

### These 3:

***Es sind vor allem die ins Unbewusste (Speicher) „verdrängten Themen“, die in der Organisation weiter wirken und ihre Kultur beeinflussen. Sie generieren nicht selten Störungen und Reaktionsweisen in Teams, Gruppen und Grossgruppen, die in Konflikten, Widerständen, Fehlleistungen, Rationalisierungen, Ängsten, Agressionen, Projektionen usw. sichtbar werden.***

- Mögliche Folgen solcher Störungen sind Verzögerung von Entscheidungen, das Festhalten an unbefriedigenden Kompromissen, Verschleppen von klaren Verantwortlichkeiten etc.
- Werden die Störungen nicht aufgearbeitet und ins Bewusstsein aufgenommen behindern sie die Erfüllung des Zwecks und der Ziele der Organisation empfindlich (Primäraufgabe) und schwächen

<sup>1</sup> Vgl. Landwehr „Formen des Unbewussten“

die Organisation in ihrer Leistungsbereitschaft und Innovationskraft. Und vor allem: Sie wiederholen sich, bis sie aufgearbeitet sind.<sup>2</sup>

- Das Unbewusste bezieht seine Macht und Destruktivität in Organisationen gerade dadurch, dass es aus dem Bewusstsein ausgeschlossen ist und nicht reflektiert wird.
- Im Fokus psychodynamischer Arbeit steht daher das Aufarbeiten, Verstehen und Integrieren unbewusster Themen mit dem Ziel, Störungen zu minimieren und einen Beitrag zu leisten zur Stärkung der Arbeits- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation.
- Angesichts des wirkmächtigen Einflusses des Unbewussten auf die Organisationskultur ist die Auseinandersetzung damit zweifelsohne hoch relevant.

#### These 4:

***Man kann die Organisationskultur in ihrer Essenz, ihrem Wesen erst wirklich erfassen und weiter entwickeln, wenn ihre unbewussten Anteile erhellt und sichtbar werden.***

- Wir sind nicht verantwortlich für die in und wirkenden unbewussten Themen, aber verantwortlich dafür, wie wir damit umgehen.
- Unbewusste Grundannahmen unterlegen unser Denken und Handeln wie selbstverständlich und beeinflussen Kultur und Klima massgeblich.
- Das Unbewusste einer Organisationskultur wird erfasst durch die Aufarbeitung unbewusster Vorstellungs- und Orientierungsmuster (Grundannahmen). Solche unbewussten Grundannahmen sind: Kollektive Normen und Standards, Vorstellungen über die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt und insbesondere anthropologische Prämissen über die Natur des Menschen (Menschenbild).
- Unbewusste Grundannahmen über die Natur des Menschen und über zwischenmenschliche Beziehungen haben einen entscheidenden Einfluss auf Qualitätsmerkmale wie Entwicklungs-, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, soziales, reflexives Lernen, Selbstorganisation, Kooperationsbereitschaft im Team, dialogisches Denken, die Art und Weise der Entscheidungsfindung u.a.m.

#### These 5

***In den Speicher des kollektiven Unbewussten werden Themen nicht nur „verdrängt“, weil sie unangenehm sind, sondern weil sie für die Organisation als bedrohlich wahrgenommen werden.***

***D.h. kollektive Verdrängung (als eine Form von Widerstand) ist als solche eine durchaus „gesunde“ Reaktion auf gefühlte Bedrohungen der Organisation. Kollektive Verdrängung hat eine legitime Schutzfunktion, die ganz im Dienste der Selbsterhaltung und der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Organisation steht.***

- Ein gewisses Mass an Verdrängung ist in Organisationen unerlässlich. Verdrängung hilft Ängste zu reduzieren. Ohne die „Ressource Verdrängung“ können Menschen nicht überleben. „Man kann nicht ständigen Kontakt zu allen Risiken und Gefahren halten.“ (Lohmer)

---

<sup>2</sup> Ruth Cohn: „Störungen haben Vorrang“

- Die Arbeit an unbewussten Kulturaspekten (z.B. durch reflektierende Gespräch in Gruppen oder Teams oder durch eine Kulturdiagnose der Organisation) kann Bedrohungsgefühle und Ängste generieren. Diese müssen durch ein stabilisierendes Containment aufgefangen werden.
- Das „verdrängte“ Unbewusste kommt im Widerstand und Abwehrmechanismen zum Ausdruck. Indem der Widerstand verstehend aufgearbeitet wird, wird das Unbewusste und Verdrängte dem erforschenden Nachdenken zugeführt, erhellt und integriert.
- D.h.: Widerstand und Abwehr in Organisationen sind zwar mühsam und anstrengend. Sie liefern aber entscheidende Hinweise und Verstehenshilfen im Hinblick auf Verborgenes, Ungesagtes und zwischen den Zeilen zu Lesendes.
- Durch das Ernstnehmen von Widerstandsphänomenen in Entwicklungsprozessen wird nicht nur an Lösungen gearbeitet, sondern auch die Partizipation der Mitarbeitenden im Prozess gefördert.

### **Führungskräfte und ihr Umgang mit Widerstand und Abwehr**

- Widerstand und Abwehr in der Organisation sind für Führungskräfte wichtige Quellen. Sie enthalten verschlüsselte Informationen, die zum Verdrängten hinführen.
- Arbeit am Widerstand heisst nicht, diesen zu bekämpfen oder mit Instrumenten aus der Psycho-Trickkiste zu minimieren. Arbeit am Widerstand ist ein Prozess, der einem hermeneutischen Verstehen verpflichtet ist, welches die unbewussten Ängste, Konstrukte und Annahmen hinter dem Widerstand zu erhellen versucht. Der Verstehensprozess selbst hilft die Bedrohungsgefühle zu minimieren und eröffnet neue Sichtweisen und Sinnkonstrukte (vgl. These 6).
- Die Auseinandersetzung von Führungskräften und Beratungspersonen mit ihren eigenen Widerständen und den dahinter liegenden unbewussten Ängsten ist eine wichtige Voraussetzung, um sich den Widerständen in der eigenen Organisation überhaupt zuwenden zu können.

### **Typische unbewusste, kollektive Abwehrmechanismen sind:**

- Die Spaltung der Wirklichkeit in innen und aussen, die Guten und die Bösen, Opfer und Täter, Verfolgte und Verfolger etc.
- Der Gleichheitsmythos in Kollegien: Wir sind alle gleich und arbeiten deshalb in Harmonie zusammen.
- Verengung des kollektiven Blicks nach innen. Die äussere Realität und ihrer Ansprüche wird ausgeblendet.
- Soziale Überanpassungsleistungen
- Die Führung oder die Bildungsverwaltung als „der Feind“.
- Der gebetsmühlenartige Hinweis darauf, dass die Ressourcen überhaupt nicht ausreichen um das Neue anzupacken und umzusetzen.
- Bedrohliche, heikle Informationen werden nicht verarbeitet um sich die Finger nicht zu verbrennen, sondern zur Entscheidung nach oben delegiert.
- Belastende Themen oder Konflikte werden erfolgreich unter den Tisch gekehrt.
- Der Glaube an den allmächtigen Chef und Retter und damit die Delegation der Verantwortung an den Führer usw.
- Das sich Verstecken in kollektiven Ohnmachtsgefühlen

## These 6

***Das Erfassen und Verstehen unsichtbarer, unbewusster Aspekte der Organisationskultur (sog. Kulturmuster) geschieht unter anderem durch eine Auseinandersetzung mit Störungen in der Organisation (Konflikte, Widerstände, Fehlleistungen, Ängste, Aggressionen, Projektionen etc.).***

Das Aufdecken von "kollektiv Verdrängtem" im Rahmen einer Kulturanalyse oder durch reflektierende Gespräche in Gruppen muss sehr vorsichtig und mit Bedacht angegangen werden. Es kann Bedrohungsgefühle und Ängste generieren. Diese müssen durch einen stabilisierenden, Sicherheit stiftenden Rahmen aufgefangen werden.

### **Die Containment-Funktion der Führungskraft, Beratungs- / Evaluationsperson**

- Containment meint basale Sicherheit zu gewährleisten um Gefühle von Angst, Kontrollverlust und Beschämung bei der Aufarbeitung von Störungen möglichst zu vermeiden.
- Mit Containment ist das Schaffen eines Rahmens, eines Settings gemeint, welches eine haltende, verstehende und entwicklungsfördernde Wirkung hat und in dem „emotionales Denken regelmässig geschehen kann.“<sup>3</sup>

## These 7

***Unbewusste Aspekte der Organisationskultur sind nur in dialogischen, intersubjektiven Gesprächsprozessen erschliessbar und interpretativ zugänglich.***

***Sie ermöglichen ein Ansprechen, Erinnern und gemeinsames Durcharbeiten von in aller Regel unangenehmen Themen und unterstützen diesen Prozess positiv.***

***Die tiefenpsychologische Herangehensweise hat für diesen Prozess entsprechende Handlungsprinzipien, Methoden und Verfahren entwickelt.***

### **Ausgangslage:**

Die bloss empirisch beobachtbare und quantifizierbare Analyse von unbewussten Aspekten der Organisationskultur stösst an ihre Grenzen. Sie ist nur „interpretativ und interaktionell“<sup>4</sup> erschliessbar. Dialogische Räume sind der optimale Ort dafür.

---

**Unbewusste, unsichtbare Aspekte der Organisationskultur sind nur „in Form prozessualer Diagnostik und durch Sinnverstehen annähernd begreifbar.“<sup>5</sup>**

---

### **Das Wesen des dialogischen Gesprächsprozesses liegt in seiner Intersubjektivität:<sup>6</sup>**

- Dialog ist die Kunst gemeinsam zu denken.

---

<sup>3</sup> Thomas Giernaczyk/Mathias Lohmer (2012): Das Unbewusste im Unternehmen – Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management, S. 15.

<sup>4</sup> Gagliardi, 1995, S.7

<sup>5</sup> Mathias Lohmer/Heidi Möller (2014): Psychoanalyse in Organisationen, S. 61

<sup>6</sup> Vgl. auch Landwehr: Die 7 Maximen des Dialogs

- Einander „**aktiv Zuhören**“ ist wichtiger als reden. Dadurch wird gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Der Zuhörende beginnt die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen. Der Sprechende hat ein Gefäß, in welchem er seine Gedanken und Empfindungen ausdrücken kann und sich dieser beim Reden mehr und mehr bewusst wird.
- **Vorurteilsfrei** gegenüber allem Gesagten begegnen; alles Gesagte ist wichtig und interessant. Es geht nicht um richtig oder falsch.
- Vertrauen haben in die Entwicklung spontaner Prozesse
- Beim Zuhören mit den **eigenen Gefühlen in Kontakt treten**. Diese sind als Resonanz auf das Gehörte (Gegenübertragungen) zu verstehen. Die aufmerksame Beobachtung der eigenen Gefühle hilft die unbewussten Gefühle und Gedanken hinter den Worten des Sprechenden wahrzunehmen (Joachim Bauer, Neurologe: Warum ich fühle, was du fühlst)
- Im dialogisch-intersubjektiven Prozess findet **Lernen durch emotionale Erfahrung** statt. Die eigene Emotionalität wird eingesetzt um verborgene, unbewusste Aspekte zu entdecken.
- Das Unbewusste des Empfängers kommuniziert mit dem Unbewussten des Senders und beginnt dieses Unbewusste des Senders nach und nach zu erhellen und zu verstehen.
- Die Kommunikation in einem dialogisch-intersubjektiven Prozess ist geprägt:
  - von einer fragenden, Verstehen suchenden Haltung und Forschergeist. Es geht um eine Entdeckungsreise „in der Fremde“. **Fragen stehen im Zentrum**.
  - von gemeinsamer **interpretativer Arbeit**: Es gilt das neu entdeckte gemeinsam zu interpretieren, Zusammenhänge herzustellen, gemeinsam Sinn zu konstruieren und ihm Be-Deutung zu geben - und dergestalt vielleicht Unbewusstes aufzulösen und zu integrieren.

### Sich mit einer ethnologischen Haltung dem Verstehen einer Kultur annähern.<sup>7</sup>

- Mit ethnologischem Vorgehen ist eine Haltung des Entdeckens, Wahrnehmens und einer „**frei schwebenden Aufmerksamkeit**“ gemeint, mit der man sich dem Fremden aussetzen soll.
- Das Fremde soll **vorurteilsfrei** und **absichtslos** wahrgenommen und betrachtet werden.
- Es geht darum **das Fremde und auf sich wirken zu lassen** um zu verstehen „was die Welt im Innersten zusammenhält“ (Goethe).
- Es geht um **Erforschen** um zu verstehen - und nicht primär um zu handeln.

### Welche Ansätze und Kommunikationsmodelle kommen einem dialogisch-intersubjektiven Gespräch nahe?

#### a) Das Gruppenleitungsmodell der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

Das Modell der TZI geht auf die Psychoanalytikerin Ruth Cohn zurück. Bereits in den 50-iger Jahren begann sie sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob und wie die Arbeitsweise der analytischen Situation sich auch auf Lerngruppen übertragen liessen, etwa in Schulen und Universitäten.

Entstanden ist ein Kommunikationsmodell, das durch seine Ausrichtung, seine Gesprächsprinzipien und seine Methodik einem dialogisch-intersubjektiven Gespräch nahe kommt.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. auch Norbert Landwehr: Die «ethnologische Grundhaltung»: Voraussetzung für die Begegnung mit dem Fremden (In: 18 Thesen zu einem ethnologisch-konstruktivistischen Kulturverständnis

<sup>8</sup> Hartmut Raguse (1995): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion und weiter – oder auch wieder zurück?

- Gespräche bedürfen eines geschützten, verlässlichen Rahmens (Containment)
- Das Postulat „Störungen haben Vorrang“ (Ansprechen, Erinnern und gemeinsames Durcharbeiten)
- Gefühle und subjektive Wahrnehmungen aller müssen respektiert werden. Sie sind ein wichtiges Erkenntnisinstrument („lebendiges Lernen“)
- usw.

b) Weitere Ansätze, die dem dialogisch-intersubjektiven Gespräch nahe kommen:

- Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Balintgruppe
- Tiefenpsychologisch orientierte Gruppensupervision (nach Hartmut Raguse)

**Offene Frage:**

Wie könnten diese Ansätze verbunden und - spezifisch für Schulen – zu einem wirkungsvollen dialogisch orientierten Gesprächsführungsmodell reflexiven, sozialen Lernens weiter entwickelt werden?

---

**Ed Schein:**

**"Kultur ist das Produkt sozialen Lernens."<sup>9</sup>**

---

MH 06.08.16

---

<sup>9</sup> Ed Schein: S. 174