

# ÖAGG | FEEDBACK 3&4/2017

Zeitschrift für Gruppentherapie und Beratung

## → Beratung in Organisationen

Mit Beiträgen von:

Christoph Buckel

Günter Dietrich und Roswith Roth

Roswitha Riepl

Eva-Susanne Krappel



# *ÖAGG Feedback*

## *Doppelheft 3&4 2017*

### **Herausgeber**

Günter Dietrich und Markus Daimel

### **Herausgeber der Schwerpunktausgabe**

Günter Dietrich, Verena Krassnitzer und Markus Daimel

### **Forschungsbeirat des ÖAGG**

Günter Dietrich, Mag. phil. Dr., MEd, *Wien*

Karin Hrabý, DI, *Wien*

Gabriele Sachs, Univ.Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> phil. Dr.<sup>in</sup> med., *Wien*

Human-Friedrich Unterrainer, PD Mag. Dr.rer.nat Dr. scient.med., *Graz, Wien*

Johannes Krall, Ao. Univ. Prof. Dr., *Klagenfurt*

Michael Wieser, Ass.-Prof. Mag. Dr. phil., *Keutschach*

### **Internationaler Beirat**

Renate Cogoy, Dr.<sup>in</sup>, *Triest*

Robi Friedman, Dr., *Haifa*

Zerka Moreno, *Charlottesville VA†*

Josef Shaked, Prof. Dr., *Wien und Altaussee*



# Inhalt

<b>Editorial</b> .....	<b>6</b>
<b>Fachbeiträge</b> .....	<b>6</b>
<b>Christoph Buckel:</b> Die Beratung in großen Organisationen aus psychodramatischer Perspektive.....	<b>8</b>
<b>Günter Dietrich &amp; Roswith Roth:</b> Pflgeteams im Krankenhaus .....	<b>22</b>
<b>Roswitha Riepl:</b> Gruppen in Bewegung setzen.....	<b>40</b>
<b>Eva-Susanne Krappel:</b> Arbeitswelt Reloaded .....	<b>55</b>
<b>Neue Mitglieder</b> .....	<b>67</b>
<b>Gruppenangebote</b> .....	<b>69</b>
<b>Crossover</b> .....	<b>76</b>
<b>Rezensionen</b> .....	<b>78</b>

## *Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!*

### *Editorial*

Raoul Schindler legte die Zielrichtung des 1959 neugegründeten Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik ÖAGG so fest, dass er „die Erforschung der Strukturen und der psychodynamischen Bedingungen des Gruppenlebens sowie die Nutzbarmachung der Forschungsergebnisse für die Anwendung in der Praxis“ in den Mittelpunkt stellte<sup>1</sup>. Aus dieser programmatischen Erklärung, die im heutigen Rückblick auf die Pionierzeit etwa auf dem grundlegenden Modell der Schindlerschen Rangdynamik aufbaut, entstand im ÖAGG eine fruchtbare beraterische Tradition. Die wesentlichen Theorieansätze dazu lieferten die Gruppendynamik, die Gruppenpsychoanalyse, das Psychodrama, die Gestaltberatung in der Nachfolge von Fritz und Laura Perls sowie die systemische Beratung mit ihren Bezügen aus der Kommunikationspsychologie sowie der Systemtheorie. Diese fünf Schulen standen und stehen im ÖAGG in einem übergreifenden Dialog, der die fachliche Eigenständigkeit der jeweiligen Modelle anerkennt – aber auch integrative Ansätze zulässt, wie etwa im interdisziplinären ÖAGG-Modell der Supervision.

Für die Beratung in Organisationen bringt dieser Pluralismus an Modellen des Verstehens eine sozialwissenschaftlich fundierte Vielfalt an Zugängen und Interventionswerkzeugen. Gerade in der Gegenwart, die als eine Zeit raschen sozialen und organisatorischen Wandels verstanden werden kann, wird damit eine Basis geschaffen, auf der erfolgreiche Praxis im Coaching, in der Supervision und in der Organisationsberatung ansetzen kann: Analytischen Raum zum Verstehen zu eröffnen und Instrumente zum Handeln bereit zu stellen, die wirksame Entwicklungsarbeit ermöglichen.

Der erste Beitrag in diesem Heft „Die Beratung in großen Organisationen aus psychodramatischer Perspektive. Mehr (Perspektiven-)Vielfalt wagen mit dem sozialen Atom“ von Christoph Buckel führt uns mitten in das Feld der Organisationsberatung. Im Psychodrama bestehen eigenständige diagnostische und interventionstechnische

---

1 Schindler, R., 2010: Sinn, Zweck und Aufbau des Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG). Einleitungsreferat zur konstituierenden Versammlung des ÖAGG am 3. Juni 1959. In: Majce-Egger, M. (Hg.), Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Festschrift zum Jubiläum des ÖAGG 1959-2009. Wien: ÖAGG-Verlag.

Ansätze, die der Autor mit Beispielen vorstellt und dabei deutlich werden lässt, dass bei Mitgliedern von Organisationen immer auch Elemente der persönlichen Primärgruppenerfahrung an Übertragungsprozessen in der Interaktion beteiligt sind. Der folgende Artikel von Günter Dietrich und Roswitha Roth verbindet Konzepte aus der Gruppenpsychoanalyse und der Organisationspsychologie und stellt Forschungsdaten zu Teams aus dem Krankenhauswesen zur Verfügung. Die AutorInnen gehen der Frage nach, welche psychosozialen Dimensionen gut funktionierende Krankenhausteams von schlecht funktionierenden unterscheiden. Dazu entwickeln sie ein Modell von Team- und Teamleitungsdimensionen, das besonders für BeraterInnen und Leitungspersonen in Gesundheitseinrichtungen anwendbar ist.

Roswitha Riepl erlaubt in ihrem Fachbeitrag „Gruppen in Bewegung setzen. Das Wechselspiel zwischen Managementthema und Teamdynamik in der organisationsinternen Aufstellungsarbeit“ einen prägnanten Blick in die psychodramatische Beratungspraxis mit Gruppen in Organisationen. Riepl diskutiert vor dem Hintergrund des immanenten Zielkonfliktes zwischen Individuum und Organisation wie Beratung „psychologisch sorgsam und zugleich für die Organisation nützlich“ ihre Wirkung entfaltet – Reflexion und kreative Inputs bringen Teams in positiver Weise in Bewegung!

Den inhaltlichen Bogen in diesem Schwerpunktheft schließt der Artikel „Arbeitswelt reloaded“ von Eva-Susanne Krappel, die uns von der Organisationsperspektive zur Kulturtheorie führt. Traditionell hierarchische Ablaufstrukturen stoßen in der Gegenwart an Grenzen, die im aktuellen Diskurs moderner Netzwerkmodelle vermehrt das Bild des „Unzeitgemäßen“ erzeugen. Auch wenn klare Entscheidungsstrukturen und kurze Entscheidungsprozesse in Hierarchien funktionieren können, sind Alternativmodelle entstanden, die zugleich Demokratisierungsprozesse in der Arbeitswelt unterstützen. Krappel betont in ihrer Darstellung die Bedeutung und das Potential von lateralen Modellen mit horizontaler Kommunikation, die in Organisationen zunehmend die herkömmliche Sicht vertikaler Prozessabläufe erweitern.

Abschließend noch ein Hinweis in eigener Sache. Derzeit ist eine Themenausgabe der Zeitschrift „Feedback – Zeitschrift für Gruppentherapie und Beratung“ zu Supervision und Supervisionsforschung in Vorbereitung. Beiträge aus Ihrer einschlägigen Beratungs- und Forschungspraxis zu diesem Fachbereich sind herzlich willkommen!

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre

*Günter Dietrich, Verena Krassnitzer und Markus Daimel*

# *Die Beratung in großen Organisationen aus psychodramatischer Perspektive*

*Mehr (Perspektiven-)Vielfalt wagen mit dem sozialen Atom*

*Christoph Buckel*

## **Abstract**

Dieser Beitrag beschreibt, wie sich eine psychodramatische Grundhaltung auf die Beratungspraxis in großen Organisationen auswirkt. Die verschiedenen diagnostischen Perspektiven des Psychodramas – insbesondere die soziometrische – verhindern, sich zu sehr auf psychologische Erklärungsansätze für festgefahrene Systeme zu beschränken. Das soziale Atom stellt dabei nicht nur die kleinste Analyse-, sondern auch die kleinste Interventionseinheit dar. Bei der Klärung sozialer Strukturen in Organisationen hilft es, die unbewusste Übertragung von Familienanalogien aufzudecken und die (Selbst-)Gestaltung der sozialen Atome anzuregen.

## **Schlüsselwörter**

Beratung – Organisationsentwicklung – Psychodrama – Soziometrie - soziales Atom - soziale Netzwerke - Psychologismus - Familienanalogien

## **Einleitung**

Psychodramatische Arbeit in Organisationen ist zuallererst eine Frage der Haltung. Psychodrama ist dabei wie eine Brille, die mich die Welt anders sehen lässt und damit mein (Beratungs-)Handeln leitet. Diese Annahme ist insofern wichtig, weil Haltung lange vor einem möglichen (und gar nicht immer nötigen) Einsatz von psychodramaspezifischen Methoden kommt. Haltung ist allerdings häufig viel schwieriger zu greifen und zu beschreiben als Methoden es sind. Darüber hinaus ist die Frage der Haltung immer eine sehr persönliche. Persönlich ist daher auch folgender Vorschlag von zehn psychodramatischen Haltungsprinzipien für die Arbeit in Organisationen (vgl. Buckel, 2012):

1. *Menschen, nicht Systeme*: PsychodramatikerInnen arbeiten nicht mit Organisationen, sondern immer mit ganz konkreten Menschen (vgl. Buer 2010). Kommen eben diese Menschen zu kreativen Einsichten, verändert sich am Ende auch die Organisation.
2. *Arbeiten mit und an Beziehungen*: PsychodramatikerInnen machen Beziehungen



transparent und damit gestaltbar. Sie bauen Beziehungen systematisch auf und wissen sie zu nutzen.

3. *Rollen(tausch)*: PsychodramatikerInnen stellen sich in die Schuhe des Anderen und helfen KlientInnen diesen Schritt ebenfalls zu wagen.
4. *Handeln und Erleben und dann Reden*: PsychodramatikerInnen setzen darauf, dass sich handlungsorientierte Methoden, wie Inszenierungen und Aufstellungen und Reflektion, ergänzen: Ohne das eine kann das andere nicht wirken, in Kombination werden vielschichtige Erkenntnisse möglich.
5. *Keine Emotionen-Pause machen!* PsychodramatikerInnen benennen Emotionen bewusst und holen sie aus ihrem Schattendasein innerhalb der Organisation. Sie wissen um die Kraft der Emotionen – ob destruktiv oder schöpferisch.
6. *Wirklichkeiten verändern*: PsychodramatikerInnen helfen KlientInnen dabei, ihre ganz persönlichen Wirklichkeiten zu erkennen und umzugestalten.
7. *Thema und Gegen thema*: PsychodramatikerInnen wissen darum, dass es zu jedem Thema ein Gegen thema gibt: In der Verwirrung schlummert Klarheit, in der Depression Zuversicht und im Stillstand Bewegung. PsychodramatikerInnen machen sich mit den KlientInnen auf die Suche und heben Ressourcenschätze.
8. *Horizontalität und Vertikalität*: PsychodramatikerInnen wissen darum, dass sich Themen der Gruppe in den Themen von einzelnen Personen spiegeln – und umgekehrt.
9. *Dramaturgie im Hinterkopf*: PsychodramatikerInnen erkennen Spannungskurven und gestalten sie. Wofür ist eine Gruppe erwärmt? Was braucht ein/e KlientIn noch, um ein „heißes“ Thema auf den Tisch zu bringen? Wie kann sich eine Abteilung nach einer Zeit der Turbulenzen und Aufregung wieder beruhigen?
10. *Gespür für die Dosis*: PsychodramatikerInnen setzen Interventionen mit Bedacht ein: Ein Zuviel treibt das Gegenüber unnötig in den Widerstand, ein Zuwenig lässt jede Wirkung verpuffen.

Gegenstand der Betrachtung dieses Artikels ist die psychodramatische Arbeit in großen Organisationen. Die drei Strukturtheorien Soziometrie, Kreativer Zirkel und Rollentheorie, die Hutter und Schwehm (2009, S. 26 f.) aus Morenos Werk destilliert haben, helfen die Besonderheit großer Organisationen zu illustrieren:

- Die *Soziometrie* in großen Organisationen bewegt alles und ohne sie bewegt sich nichts. Beziehungen sind die Fäden, welche die Organisationen steuern, abseits der offensichtlichen Welt von Strategie, Funktionen und PowerPoint-Folien.
- Impulse der Veränderung verpuffen, das System beharrt auf Altbewährtem, bleibt Konserve und verhindert so Kreativität: Der *Kreative Zirkel* kommt in großen Organisationen allzu oft nicht (mehr) in Gang.

- Die gewohnte Antwort der Organisation auf Komplexität ist es, dass jeder Person eine spezifische *Rolle* zugeschrieben und meist auch *fest*geschrieben wird. Rollen flexibel handzuhaben und zu wechseln ohne gleichzeitig die offizielle Rolle (wie z.B. ChefIn, ControllerIn, Betriebsrat/Betriebsrätin usw.) zu verlassen, gestaltet sich für viele als äußerst schwierig.

Was nützt nun Morenos Idee vom sozialen Atom bei der Arbeit in großen Organisationen? Von Ameln, Gerstmann und Kramer (2009, S. 214 ff.) differenzieren unter dem Begriff soziales Atom zwischen dem theoretischen Konzept und der diagnostischen Technik. Beides ist von Bedeutung für die Organisationsberatungspraxis. Für Moreno (1947) ist nicht das Individuum, sondern das soziale Atom die kleinste Analyseeinheit. Führt man den Gedanken in der Beratungspraxis weiter, wird das soziale Atom auch zur kleinsten *Interventionseinheit*. Eine solche Haltung ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht: nicht Personen sind dann „Problemfälle“, die nur optimiert oder entfernt werden müssen, nein, das Beziehungsgeflecht rückt in den Fokus.

### ***Abkehr vom Psychologismus hin zu einer Blinde-Flecken-armen Beratung***

Reineck und Anderl (2015) beschreiben den Psychologismus als Zeitgeist, der schon seit den dreißiger Jahren des 20. Jahrhundert Einzug in die Organisationen gehalten hat und heute dort nicht mehr wegzudenken ist: „Die Psychologen haben Felder aufgespannt und Probleme konstruiert, für die sie dann auch lukrative Antworten fanden“ (S. 53). Unter Psychologismus fassen Reineck und Anderl eine Reihe von Phänomenen:

- Der Einzelne steht im Fokus und jeder Einzelne hat die Aufgabe seine Interessen zu erkennen und durchzusetzen.
- Selbstkontrolle und damit die Fähigkeit keine Gefühle zu zeigen, gilt als überlegen.
- Konflikte am Arbeitsplatz werden psychologisiert, soziometrische und strukturelle Gründe ausgeblendet.
- Kommunikationsverhalten unterliegt dem normativen Zwang einer (scheinbaren) Harmonie.

Jeder, der in oder mit Organisationen tätig ist, kennt diese Phänomene. Sie allein auf den Einfluss von PsychologInnen zurückzuführen, wäre stark verkürzt. Dennoch – sie spiegeln gerade in der individualistisch geprägten westlichen Hemisphäre (vgl. Oysermann, Coon und Kimmelmeier, 2002) einen Zeitgeist wider. Ein Zeitgeist, der aus der Sicht der Soziologin Eva Illouz (2011, S. 405) dazu geführt hat, dass immer

„mehr Ursachen von Leid im Selbst lokalisiert werden [und dadurch immer] mehr ‚wirkliche‘ Krankheiten des Selbst“ verursacht werden.

Wie sieht nun ein Gegenentwurf zur pointierten Darstellung einer psychologistischen Organisation aus? Die psychologische Ebene verleugnen kann nicht die Lösung sein. Stattdessen geht es darum eindimensionale Diagnosen und Rückschlüsse zu vermeiden. Von Ameln, Kramer und Stark (2009) beispielsweise mahnen die blinden Flecken verschiedener Beratungsansätze wie Strategieberatung, psychoanalytischer Organisationsberatung, Organisationsentwicklung/Change Management und systemischer Organisationsberatung an: Bei der einen Denkrichtung wird Irrationales, bei der anderen Rationales ausgeblendet, bei der nächsten der menschliche Hang zur Selbstverwirklichung überwertet, bei Anderen die Wirkung von Beratung unterschätzt.

Ein psychodramatischer Beratungsansatz könnte eine Antwort sein. Könnte. Leider hat der Psychologismus auch in der Psychodramapraxis seine Spuren hinterlassen. Schon Moreno selbst hatte nach einer Weile nicht mehr die Gesellschaft, sondern das Individuum in den Mittelpunkt seines Schaffens gerückt. Statt „empirische Sozialforschung mit Sozialrevolution zu verbinden“ fand er schließlich mit der (Gruppen-) Psychotherapie ein Verfahren, das für ihn mehr Betätigungsmöglichkeiten bot (vgl. Buer, 2014, S. 5). Psychodrama wurde gerade in Deutschland auch für spätere Generationen von PraktikerInnen der Morenoschen Methoden identitätsstiftend. Hierzulande sprechen wir dann auch konsequenterweise von uns als „PsychodramatikerInnen“. Als SoziodramatikerInnen wie in Großbritannien oder SoziometrikerInnen wie in Australien – mit jeweils eigenständigen Abschlüssen – würden sich, wenn überhaupt, die allerwenigsten bezeichnen (vgl. British Psychodrama Association, 2013; Psychodrama Australia, 2013). Denn eigentlich hat das Oeuvre des Altmeisters mehr zu bieten als „nur“ Psychodrama. Welche Perspektiven noch hilfreich wären, zeigen Hutter und Schwehm (2009, S. 27 ff.) mit ihrem Vorschlag zu einem Modell der szenischen Diagnostik. Dessen sechs Dimensionen ermöglichen auch über die Diagnostik hinaus einen zumindest Blinde-Flecken-armen Zugang für Beratung in Organisationen. Letztlich geht es als psychodramatische/r OrganisationsberaterIn darum, lang eingeübte Ausblendungen der KlientInnen wieder in den Fokus zu nehmen und so ein Umlernen zu ermöglichen:

- Die *soziometrische* Perspektive geht den entscheidenden Schritt über den Psychologismus hinaus und begreift Menschen als soziale Wesen. Wer Einfluss in der Organisation hat und wer nicht, welche Abteilung mit der anderen „kann“ und welche nicht, hängt allzu oft mit den Beziehungen zwischen Menschen zusammen. Häufig

wird genau das jedoch negiert und eine Lösung auf einer vermeintlich sachlogischen Ebene gesucht.

- *Physiodramatische* Perspektive: Ob man Sitzfleisch im Meeting beweist, obwohl die Beine längst zum Gehen drängeln oder mit Kaffeekonsum Langeweile überdeckt oder Aggressionen dämpft – Menschen in Organisationen sind es gewohnt, körperliche Signale zu ignorieren. Mehr noch, die Belohnungsstrukturen in Organisationen belohnen ein solches Ignorieren. Gelangweilte Menschen passen ja nicht in das Bild des stets aktiven Managers und Karriere macht der, der nach stundenlangen Sitzungen noch zum Gegenschlag ausholen kann.
- Die *psychodramatische* Perspektive: Der Psychologismus hat dazu geführt, dass Ursachen für Probleme im Persönlichen vermutet und Optimierungsapelle an das Individuum gerichtet werden. Das heißt aber noch lange nicht, dass Menschen in Organisationen als biographische Wesen ernst genommen werden, also ein Respekt vor dem „Geworden sein“ besteht.
- Die *soziodramatische* Perspektive beinhaltet gesellschaftliche Rahmenbedingungen und kollektive Rollenanteile. Was wird von einem Manager erwartet? Wie stehen Arbeitgeber und Gewerkschaften zueinander? Wie gehen die Generationen miteinander um?
- Die *axiodramatische* Perspektive berücksichtigt die Werte, die in einer Organisation (nicht) von Bedeutung sind, wie z.B. Zuverlässigkeit, Solidarität oder Eigenverantwortung.
- Die *Stegreifperspektive* bzw. *Singularität* weist darauf hin, dass jede diagnostische Perspektive eine Grenze hat und die Organisation nicht umfassend durchschauen kann.

Die sechs Perspektiven sind eine Einladung, die volle Klaviatur des Psychodramas zu nutzen. Um nicht in die Psychologismus-Falle zu tappen, ist es wichtig, die verschiedenen Perspektiven den KlientInnen im richtigen Moment zur Verfügung zu stellen. Unabhängig von der aktuellen Rolle (z.B. Coach, ModeratorIn, BeraterIn, MediatorIn) geht es für den oder die PsychodramatikerIn darum, bei dem oder der KlientIn zu „flippen“. „Flippen“ bezeichnen Pfläging und Hermann (2015, S. 108) den Vorgang, wenn – bildlich gesprochen - ein Schalter im Kopf umgelegt wird und sich dadurch die Wahrnehmung verändert. Die sechs Perspektiven bieten eine gute Orientierung, diese Schalter zu finden. Folgende Fallbeispiele illustrieren die Wirkung durch den Einsatz der sechs Perspektiven:

- Angesprochen auf seinen traurigen Gesichtsausdruck während einer soziometrischen Übung öffnete sich ein Teilnehmer der Gruppe und erzählte von seinem überstandenen Burn-Out (Physiodrama).

- In einem Workshop mit Führungskräften half es, biographische Erlebnisse mit ehemaligen Vorgesetzten der TeilnehmerInnen auf die Bühne zu holen. Es wurde so transparenter, warum sich die KollegInnen so verhalten und nicht anders (Psychodrama).
- Die Frage während eines Soziodramas in einem Schnittstellenworkshop, wer im System noch eine Rolle spiele, brachte einen Betriebsrat auf die Bühne. Dies half, die Zwänge und Dynamiken zwischen verschiedenen Funktionsgruppen besser zu verstehen (Soziometrie).
- Bei einem Supervisionstermin mit einem Team von PersonalerInnen wurden die Anforderungen an Personalarbeit in der Zukunft mithilfe von Szenen dargestellt. Dadurch wurde die gemeinsame Drucksituation, die eigene Rollen zu erweitern, deutlich (Soziodrama).
- In einer Ausbildungsgruppe von VeränderungsbegleiterInnen wurden ausgehend von der Unpünktlichkeit mancher GruppenmitgliederInnen Werte wie Zuverlässigkeit und Wertschätzung reflektiert (Axiodrama).
- Ein Unternehmenstheater zeigte auf einer Großveranstaltung mit Führungskräften, was die Einzigartigkeiten der einzelnen Arbeitsbereiche (und deren Menschen) ausmacht. Die TeilnehmerInnen fühlten sich dadurch sehr ernst genommen, statt über einen Kamm geschoren zu werden (Singularität).

Die Fallbeispiele zeigen auch, dass die verschiedenen Ebenen nicht überschneidungsfrei sind. Sie sollen nur eine hilfreiche Ergänzung zu einer psychologisch verengten Perspektive sein. Wenn es beispielsweise immer wieder zwischen zwei Abteilungen kracht, könnte man die jeweiligen MitarbeiterInnen auf ein „Psycho“-Seminar für bessere Kommunikation schicken. Die Hoffnung dahinter ist, dass alle Beteiligten nur besser kommunizieren müssten, am besten wertschätzend und Kritik natürlich nur konstruktiv äußern. Ein anderes Vorgehen wäre es, den größeren Zusammenhang in die Fokus zu nehmen und sich von den Einzelpersonen zu lösen: Die Organisationsstrukturen sind nach einer bestimmten Logik aufgebaut. Funktionen wie Produktion, Controlling oder Vertrieb müssen ineinander greifen, sonst gerät das Gesamtsystem aus dem Takt. Für den Menschen in der Organisation bedeutet das, dass er sich mit der Übernahme einer Funktion dazu bereit erklärt, Pflichtbeziehungen zu anderen Menschen innerhalb der Organisation einzugehen. Genau an dieser Stelle treten in der Arbeitswirklichkeit häufig die Probleme auf: Bestimmte Funktionen sollten laut Organigramm oder Prozess eigentlich zusammenarbeiten. Sie tun es aber nicht (offen oder verdeckt). Warum? Ganz einfach weil diese Funktionen von Menschen ausgefüllt werden, die ihre ganze eigenen – und privaten – soziometrischen Entscheidungen treffen.

„Theorie vs. Praxis“-Atom: In der Beratungspraxis (z.B. im Coaching oder in Vorbereitung eines Schnittstellenworkshops) kann es helfen, zusammen mit dem oder der KlientIn ein „Theorie vs. Praxis“-Atom zu zeichnen. Zunächst werden dabei die Beziehungen zu Personen beziehungsweise Abteilungen skizziert, so wie sie in der Theorie der Organisation sein sollten. Danach wird ein soziales Atom der aktuellen Erlebenswirklichkeit des oder der KlientIn erstellt. Die Unterschiede der beiden Atome können dann thematisiert werden und Lösungsansätze erarbeitet werden. Es kann sich dabei auch herausstellen, dass das theoretische soziale Atom in der Realität gar nicht funktionieren kann: hier ist es dann hilfreich, noch ein *ideales* soziales Atom zu erstellen. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit des „Theorie vs. Praxis“-Atoms ist es, die verschiedenen Ausprägungen im Workshop-Setting mit den TeilnehmerInnen live soziodramatisch zu erkunden.

### **Verwechslungen – oder warum die Arbeitswelt keine Familie ist**

Eine weitere hilfreiche Perspektive, um Reibereien in großen Organisationen besser zu verstehen, ist die Familie als Analogie. Unbewusst auf den Arbeitskontext übertragene Rollendynamiken, Beziehungsmuster und Erwartungen aus der eigentlich privaten Lebenswelt behindern das Zusammenarbeiten und sorgen nicht selten für Frust. So wird in vielen Organisationen gegenüber MitarbeiterInnen das Bild einer „großen Familie“ propagiert. Alle stehen für einander ein, die Bindung ist für ein ganzes Leben ausgelegt, Vertrauen, Geborgenheit und Zugewandtheit sollen demnach die Beziehungen prägen. Allerdings können nicht einmal „echte“ Familien außerhalb der Arbeitswelt diesen hohen Ansprüchen gerecht werden. So plädiert Krauskopf (2015) dafür, auch bei der psychodramatischen Arbeit die „Familie draußen“ zu lassen. Eine seiner Empfehlungen ist es, sich besser auf „bereits vorhandene Wahlverwandtschaften“ zu konzentrieren. Bezogen auf die Arbeit ist es besonders verhängnisvoll, leichtfertig Rollen, Werte und Erwartungen von der Familie auf Arbeitsbeziehungen zu übertragen.

*Rollenverwechslungen:* Viele Führungskräfte fallen in die Rolle der „fürsorglichen Mutter“ oder des „beschützenden Vaters“, sprechen davon ihre MitarbeiterInnen „erziehen“ zu müssen und können nicht loslassen, wenn ein/e MitarbeiterIn das „Elternhaus“ der Abteilung verlassen möchte. Gleichzeitig wundern sie sich, wenn MitarbeiterInnen nicht eigenverantwortlich handeln, keinen Mut beweisen oder sich trotzig verhalten. Natürlich haben elterliche Verhaltensweisen im Arbeitskontext auch ihre Vorzüge. Nur sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass bestimmte Rollen (Vater, Mutter...) Gegenrollen auslösen (Kind). Hierarchie als patriarchale – oder seltener matriachale - Organisationsform mit eben solchen (Gegen-)Rollen kann immer seltener

Antworten auf die Fragen einer immer unsicherer werdenden Zeit geben. Die Allwissenheit und –mächtigkeit Einzelner stößt an ihre Grenzen. Ähnlich wie in Familien die Eltern irgendwann ihren Heldenstatus einbüßen, sollte dies auch für die Scheinfamilie Unternehmen gelten: „Im postheroischen Management werden die Beobachter aus ihrer passiven Rolle befreit. Sie werden zu Akteuren. Jeder ihrer Arbeitsschritte ist eine Entscheidung“ (Baecker, 2007, S. 3).

*Werte*verwechslungen: Vertrauen, Wertschätzung, Bindung oder Loyalität – alles Werte, die in Organisationen gerne hochgehalten, von MitarbeiterInnen ersehnt und von Führungskräften eingefordert werden. Bei Lichte betrachtet bleibt von alledem nicht viel mehr als ein Mittel zum Zweck übrig: Vertrauenswürdige MitarbeiterInnen müssen nicht kontrolliert werden, Wertschätzung führt zu Motivation, Bindung verhindert Fluktuation und Loyalität lässt üble Zeiten besser ertragen. Illusionen sind diese Werte außerdem: Das vermeintliche Vertrauen basiert auf einem Arbeitsvertrag und Überprüfung (Arbeitszeiten, Urlaub, Leistung usw.). Die Wertschätzung verkommt zum antrainierten Führungstool. Bindung hält so lange bis ein besseres Angebot um die Ecke kommt und Loyalität ist im besten Fall geheuchelt. Damit ist nicht gesagt, dass es all diese Werte nicht auch authentisch in Organisationen geben kann. Es sei nur vor weitverbreiteten Täuschungen gewarnt. Ein psychodramatischer Ansatz kann dabei helfen zu ent-täuschen und damit zu mehr Authentizität zurückzufinden.

*Erwartungs*verwechslungen: Ein sicherer Weg in die Enttäuschung sind unrealistische Erwartungen an den Arbeitgeber als vermeintlich personifizierte Organisation: Gib mir Liebe und Anerkennung! Versorge mich! Hilf mir auf, wenn ich am Boden bin! Diese stillen Hilferufe verhallen in den anonymen Fluren großer Organisationen häufig ungehört. Größe entpersonalisiert, Größe verhindert Verantwortung. Die Arbeit ist für viele eine gern gepflegte Altraumwelt: Die anderen müssten! Ich würde ja, aber ich kann nicht. Wenn die nur auf mich hören würden! Äußerst hilfreich für die klare Aufteilung in Opfer- („Ich“) und Täterrolle („die Anderen“) ist es, Begegnung zu vermeiden. Aus der Distanz lässt es sich über die Scheinbösen viel genüsslicher schimpfen.

Ein klarer Blick auf das eigene berufliche soziale Atom kann helfen, aus dem Dickicht dieser Verwechslungen zu entkommen. Folgende Fragen können zur Erkundung des sozialen Atoms hilfreich sein:

- Welche Erwartungen habe ich an die Personen (oder auch Abteilungen, Institutionen) aus meinem sozialen Atom?
- Welche Rollen haben die Personen aus meinem sozialen Atom und welche Rollendynamik ergibt sich daraus?

- Wenn mein soziales Atom eine Familie wäre... Wer hätte welche Rolle? Wer hätte welche Erwartungen? Welche Werte wären wichtig? Wie decken sich diese Rollen, Erwartungen und Werte mit meinem aktuellen Erleben?

Gerade die Zuhilfenahme der Familienanalogie kann dabei helfen, implizite Erwartungen transparent zu machen und scheinbar unverständliche Beziehungsdynamiken besser zu verstehen. Der nächste Schritt ist es dann, das eigene soziale Atom zu gestalten: zunächst im geschützten Raum des Als-Ob im Psychodrama und später in der Realität. Natürlich gehören zur Beziehungsgestaltung immer zwei dazu. Umso wichtiger ist es jedoch, dass eine/r den ersten Schritt macht. Für die Organisationsentwicklung ist die Arbeit an den sozialen Atomen entscheidend. Soziale Atome sind miteinander verknüpft und bilden soziale Netzwerke, wie Organisationen es sind (vgl. von Ameln, Gerstmann, Kramer, 2009, S. 216). Verändern sich die sozialen Atome, verändert sich nach und nach auch die Organisation.

### ***Klinische Anleihen und notwendige Anpassungen auf den Organisationskontext: Wann ist ein soziales Atom gesund?***

Das Arzt-Patient-Modell ist in der Organisationsberatungswelt nach wie vor weit verbreitet (vgl. Schein, 2003). ManagerInnen rufen BeraterInnen um Hilfe, die dann eine Diagnose stellen, was denn in der Organisation alles nicht stimmt. Das Rezept zur Heilung folgt dann auf den Fuß, nur dass meist die Risiken und Nebenwirkungen außer Acht gelassen werden.... Bosselmann und Weiß (2003, S. 133) beschreiben das so: „Der Organisationsdiagnose folgen direkt gezielte Vorschläge zur Umstrukturierung einschließlich geforderter Einsparungen. Die Frage der ‘Implementierung’ wird dann nur noch in der Weise gestellt, wie die ‘guten, richtigen Einsichten’ der Experten wohl am besten in die Köpfe der Mitarbeitenden zu transportieren sind“.

Der psychodramatischen Haltung läuft ein solches Vorgehen zuwider: Der oder die ProtagonistIn (Einzelperson, Gruppe oder Organisation) hat ganz natürlich Teil am Diagnostizieren. Das Rezept beziehungsweise ein erster Lösungsschritt fällt so auch nicht vom Himmel, sondern ergibt sich im kreativen Zirkel – sei es im Spiel, der Aufstellung oder im Coaching. Dennoch kann es hilfreich sein klinische Anleihen zu nutzen, konkret an der Frage: Wann ist ein soziales Atom gesund? Nimmt man die ganze Organisation in den Fokus, ist diese Frage auch für die Ebene der sozialen Netzwerke interessant.

Während seiner Zeit im Flüchtlingslager in Mittendorf bei Wien (1915-1917) entwickelte Moreno (1974, S. 44) die Forderung, dass „der Kern jeder psycho-sozialen Planung,



jeder therapiebedürftigen Gesellschaft die 'Soziometrie' sein muss“. Grund für viele Missstände in diesem Lager war für ihn, dass die Flüchtlinge „wahllos zusammengewürfelt, nicht aneinander gewöhnt und fremd in der Umgebung“ waren. Im Kontrast dazu könnte man ein soziales Netzwerk als gesund bezeichnen, wenn es mit Bedacht ausbalanciert ist, die Menschen darin miteinander in Kontakt stehen und auch die Umgebung einladend ist.

Das „Quickborner Team“ um Eberhard Schnelle, aus dem später die Metaplan-Methode hervorging, setzten in den 1960er Jahren ähnliche Ideen für Organisationen in einem „Konzept der Bürolandschaft“ um - heute würde man Großraumbüros dazu sagen. Die klassische hierarchische Ordnung sollte dadurch aufgelöst und direkte Kommunikation gefördert werden (vgl. Freimuth, 1996, S. 26). In den Jahrzehnten danach wurde es mit der Idee des Großraumbüros als Heilversprechen allerdings übertrieben. Danielsson et al. (2014) fanden in ihrer Studie gar einen Zusammenhang zwischen Bürogröße und Krankenstand (je größer, desto kränker). Umso wichtiger werden Morenos Erkenntnisse aus dem Flüchtlingslager in Mittendorf. Konkret angewandt auf die heutige Realität großer Organisationen hieße das:

- *Schaffen räumlicher Nähe von Personen, die zusammen arbeiten:* Nicht zu unterschätzen ist der Effekt, wenn auch nur ein Stockwerk oder ein Flur zwischen verschiedenen Personen oder Teams zur gefühlten Kluft wird. (Inter-)nationale Flächenorganisationen machen eine tägliche räumliche Nähe schwierig. Umso wichtiger ist es hier, in regelmäßigen Abständen für persönlichen Kontakt zu sorgen. Die Nähe gilt ausdrücklich nicht nur für Teams, sondern auch für wichtige Schnittstellen.
- *Gewöhnungszeit einräumen:* Wann immer neue Personen in ein bestehendes System kommen, ist es wichtig, sich Zeit für die Integration zu nehmen. Wenn Menschen sich nicht kennen, kompensieren sie fehlende gemeinsame Erfahrung mit Vorurteilen, Projektionen und Spekulationen. Kennenlernen kann dann in Form von „Mitlaufen“ bei der Arbeit von KollegInnen, einem Auftaktworkshop mit dem ganzen Team oder gemeinsamen Ausflügen außerhalb des Arbeitskontextes stattfinden.
- *Soziale Atome aufräumen:* Genauso wie im privaten Bereich in sozialen Atomen Verstorbene ihren Platz haben, kann es auch auf der Arbeit solche Einflüsse geben. Verstorben ist in diesem Fall auch im übertragenen Sinne zu verstehen: Welche ehemaligen Vorgesetzte, KollegInnen oder Organisationsstrukturen wirken noch nach? Welche unausgesprochenen „Familien“-Botschaften gibt es bei uns? Welche Rollen aus der Vergangenheit sollen vielleicht die neuen KollegInnen ausfüllen?
- *In Kontakt bleiben:* Soziometrische Wahlen und die damit verbundenen

Befindlichkeiten können sich leicht verschieben. Deshalb haben sich für (kleine und große) Bereiche in Organisationen regelmäßige „Motorinspektionen“ bewährt. Mögliche Leitfragen solcher Veranstaltungen könnten sein: Wo kommen wir her? Wo stehen wir heute? Was hat sich verändert? Wo wollen wir hin und was braucht es dafür?

Zusammengefasst heißt das: Menschen sind soziale Wesen! Danach konsequent zu handeln, zu beraten und Organisation zu gestalten ist eine Herausforderung. Für Ferdinand Buer (2012, S. 10) sind daher „Persönlichkeiten [gefragt], die sich und ihre Mitstreiter auch in unvorhersehbaren Situationen immer wieder gut in ihren sozialen Netzen so positionieren können, dass sie und ihre sozialen Atome kreativ sein können“. Die Arbeit mit soziometrischen und soziodramatischen Methoden kann eine wertvolle Hilfestellung sein, um solche Fähigkeiten zu entwickeln. Dies soll folgendes Fallbeispiel illustrieren:

**Fallbeispiel:**

Der Autor wurde gebeten, ein Team zu begleiten, das in regelmäßigen Abständen in eskalierende Konflikte untereinander geriet. Das äußerte sich darin, dass einzelne MitarbeiterInnen kurz vor der Deadline einer wichtigen Teamaufgabe immer wieder aneinander gerieten, andere sich zurückzogen und am Ende Arbeitsergebnisse stark litten. Die Führungskraft kam auf der „Sachebene“ nicht weiter und vermutete psychosoziale Gründe. In einem gemeinsamen Workshop standen eine soziometrische Klärung der Probleme des Teams und eine Befähigung für zukünftige schwierige Situationen im Vordergrund: Mithilfe einer räumlich umgesetzten Timeline versetzten sich die TeilnehmerInnen in die Vorgeschichte des Teams zurück: Welches Teammitglied kam wann in die Abteilung? Welchen Führungsstil hatten frühere Führungskräfte? Welche Umweltbedingungen herrschten damals? Was hat das Team in der Vergangenheit an Verhaltensmustern gelernt und was davon ist heute noch hilfreich? Welche Spannungen bestehen zwischen Funktionen des Teams und welche zwischen Personen?

Es stellte sich unter anderem heraus, dass das Team lange ohne formelle Führungskraft gearbeitet hatte und sich danach informelle Führungsstrukturen herausgebildet hatten. Außerdem spielte Misstrauen und politisches Taktieren aufgrund von Erfahrungen mit Schnittstellenpartnern und früheren Chefs eine Rolle. In einem zweiten Schritt arbeiteten die Teammitglieder Werte heraus, die ihnen – aufgrund der individuellen Erfahrungen – für die Zusammenarbeit wichtig geworden waren, beispielsweise Vertrauen, Eigenverantwortung und Achtsamkeit füreinander. Als

nächstes kam es zu einer soziodramatischen Inszenierung von persönlichen Erlebnissen oder anderen Erfahrungen, in denen genau diese Werte schon funktionieren. Die TeilnehmerInnen suchten Szenen aus verschiedenen Kontexten heraus und experimentierten mit den gewünschten Verhaltensweisen. In einer Szene aus der Welt des Sports waren etwa ein starker Teamzusammenhalt und ein gemeinsames Ziel spürbar. In einer Talkshowszene mit Politikern war ein klarer Unterschied zwischen Öffentlichkeit (Kamera an) und „hinter den Kulissen“ zu merken. Eine weitere Szene zeigte eine Projektbesprechung aus dem früheren Job eines Teilnehmers: Besonders greifbar waren hier harte sachliche Diskussionen, ohne dass die Teammitglieder sich persönlich angegriffen fühlten. Die Szenen wurden soziodramatisch inszeniert. Das heißt die Beispiele kamen von einzelnen TeilnehmerInnen und wurden dann von den Anderen im Spiel erweitert und verändert. Es kamen Techniken wie Rolleninterview, Rollentausch, Freeze und Spiegeln zum Einsatz. In der letzten Phase schließlich ging es darum, die erlebten Lösungsansätze auf die Arbeitsrealität zu übertragen und gemeinsame nächste Schritte zu vereinbaren. So wurde beispielsweise vereinbart, in den regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen den aktuellen Teamzustand immer wieder zu thematisieren.

### ***Schlussbetrachtung***

PsychodramatikerInnen sollten sich nicht scheuen, ihre spezifischen Perspektiven in die Organisationsberatung einzubringen. Gerade große Organisationen sind häufig nur noch ein „lahmes“ soziales Netzwerk. Begegnung als Impulsgeber für Kreativität findet häufig nicht mehr statt: Abteilungen schotten sich voneinander ab, MitarbeiterInnen glauben, EinzelkämpferInnen sein zu müssen und (vermeintlich) enge Rollenkorsetts lassen kaum Handlungsspielraum. Diesen Organisationen – und den Menschen mit ihren sozialen Atomen in ihnen – hilft ein geschärfter soziometrischer Blick. Es beim (diagnostischen) Blick nicht bewenden zu lassen und mit psychodramatischen Interventionen in die Mikro- und Makrostrukturen der Organisation einzugreifen, ist der nächste konsequente Schritt.

Die kleinste Interventionseinheit ist dabei das soziale Atom und das ist eine ganz und gar gegensätzliche Haltung zum gegenwärtigen psychologistischen Zeitgeist, der gerne die einzelne Person in den Fokus des (Be-)Handelns stellt. Das bedeutet eine Hinwendung zu mehr Gemeinsinn und gleichzeitig eine Entlastung der so oft zwangsoptimierten Individuen. Die Soziometrie ist allerdings nicht der einzige blinde Fleck im Arbeits- und Beratungsalltag heutiger Organisationen: Auch der Körper, die

Biographie, kollektive Themen, Werte und Einzigartigkeit von Situationen, Menschen und Systemen werden häufig ausgeblendet.

Eine zentrale These dieses Beitrags ist es, dass viele Menschen in Organisationen verblendet sind, wenn sie ihren Arbeitsplatz als Familie und Erlösungsort für all ihre enttäuschten Erwartungen sehen. Arbeitsbeziehungen sind zunächst einmal ganz nüchterne Beziehungen auf Grundlage von illusionsfreien Verträgen. So nüchtern geht es in der erlebten Wirklichkeit großer Organisationen freilich nicht zu: Menschliche und sehr private soziometrische Wahlen werden jeden Tag getroffen. Hier gilt es Licht ins vermeintlich private Dunkel zu werfen, weil die Auswirkungen bis weit in die öffentlich sichtbare Organisation spürbar werden. Auch hier ist wichtig nicht bei der Diagnose der sozialen Atome aufzuhören, sondern in die (Selbst-)Gestaltung einzusteigen. Eine solche Gestaltung wird helfen, dass gesunde soziale Atome ihr volles Potential entfalten. Oder, um mit Ferdinand Buer (2012, S. 9) zu enden: „Wir Psychodramatiker sollten Virtuosen darin sein, Lernangebote zu gestalten, in denen kreative Prozesse ausgelöst werden. Dann fallen Funktionieren und Glücklich sein zusammen“.

### **Christoph Buckel**

*Diplom-Psychologe, Psychodrama-Leiter (DFP/FEPTO)*

*Boeckhstr. 23, 76137 Karlsruhe*

Web: [www.psychodrama-freiburg.de](http://www.psychodrama-freiburg.de)

E-Mail: [christoph.buckel@psychodrama-freiburg.de](mailto:christoph.buckel@psychodrama-freiburg.de)

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlages Springer Fachmedien Wiesbaden, erstveröffentlicht in der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie (2016) 15:291–302

## Literatur

Ameln, F. v., Gerstmann, R., Kramer, J. (2009). **Psychodrama. (2. Aufl.)**. Heidelberg: Springer.

Ameln, F. v., Kramer, J., Stark, H. (2009). **Organisationsberatung beobachtet**. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Baecker, D. (2007). **Editorial. Revue für postheroisches Management** 1/07, 3-4.

British Psychodrama Association.(2013).**Code of Ethics and Practice**, [www.psychodrama.org.uk/pdfs/public\\_pdfs/bpa-code-of-ethics-and-practice-2013.pdf](http://www.psychodrama.org.uk/pdfs/public_pdfs/bpa-code-of-ethics-and-practice-2013.pdf), 30.10.2015

Bosselmann, R., Weiß, K. (2003). **Auf die Perspektive(n) kommt es an!** Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1, 131-143.

Buckel, C. (2012). **Psychodrama als didaktisches Modell für die Organisationsberatung**. In: U. Reineck, M. Anderl, Handbuch der Prozessberatung. Kultur verändern – Veränderung kultivieren (S.369-382). Weinheim: Beltz.

Buer, F. (2010). **Organisationsentwicklung jenseits des globalen Steigerungsspiels (2007)**. In: Buer, F.: Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten. (S. 319-331). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Buer, F. (2012). **Warum es in der Arbeit nicht nur ums Funktionieren, sondern auch ums Glücklich sein geht**. Vortrag auf der Werkstatt des Psychodrama Instituts Freiburg am 11. Februar 2012.

Buer, F. (2014). **Was Moreno aus seinem Leben gemacht hat**. Blicke von innen + von außen. Vortrag auf der Fachtagung des DFP am 31.10.2014.

Danielsson, C. B., Chungkham, H. S., Wulft, C., Westerlund, H. (2014). **Office design's impact on sick leave rates**. Ergonomics 57(2), 139-147.

Freimuth, J. (1996). **Wirtschaftliche Demokratie und moderatistische Beteiligungskultur**. In: J. Freimuth, F. Straub (Hrsg.), Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan®-Idee (S. 19-40). Wiesbaden: Gabler.

Hutter, C., Schwelm, H. (Hrsg.). (2009). **J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen**. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Illouz, E. (2011). **Die Errettung der modernen Seele**. Berlin: Suhrkamp.

Krauskopf, K. (2015). **Ihre Familie darf draußen warten... Drei Thesen, wie Psychodrama den therapeutischen Blick auf die Familie entspannt**. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 14, 125-135.

Oysermann, D., Coon, H. M., Kemmelmeier, M. (2002). **Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses**. Psychological Bulletin 128(1), 3-72.

Moreno, J. L. (1947). **The Social Atom and Death**. Sociometry x, 80-84.

Moreno, J. L. (1974). **Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft**. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Pflüging, N., Hermann, S. (2015). **Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität**. München: Redline.

PsychodramaAustralia(2013).**PsychodramaAustraliaTraineeHandbook**. [https://psychodramaaustralia.edu.au/sites/default/files/2014\\_handbook\\_for\\_web\\_dec\\_2014\\_0.pdf](https://psychodramaaustralia.edu.au/sites/default/files/2014_handbook_for_web_dec_2014_0.pdf), 30.10.2015

Reineck, U., Anderl, M. (2015). **Mythos Change. Verändern verändern**. Weinheim: Beltz.

Schein, E. (2003). **Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung**. Bergisch Gladbach: EHP.

# *Pflegeteams im Krankenhaus*

## *Eine interdisziplinäre Untersuchung zu Teamfaktoren unter Einbeziehung von Teamleitungsdimensionen*

*Günter Dietrich & Roswith Roth*

### **Abstract**

In Teams organisierte Pflegepersonen sind zahlenmäßig die größte MitarbeiterInnengruppe der Krankenhäuser. Angesichts hoher gesellschaftlicher Anforderungen und vielfältiger Belastungen im Gesundheitsberuf bilden funktionierende Teams eine wesentliche Ressource für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. In einem Wiener Großkrankenhaus wurden zufällig ausgewählte Teams in einer interdisziplinären Studie untersucht. Dazu kamen ein Teamklimafragebogen und Tiefeninterviews zur Anwendung, die vorliegenden Daten wurden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Es wurden fünf Teamfaktoren und fünf Teamleitungsfaktoren ermittelt, welche mit der Teamzufriedenheit und Arbeitsqualität maßgeblich zusammenhängen. Die Ergebnisse liefern Ansätze für die Personal- und Teamentwicklung im Krankenhauswesen.

### **1. Einleitung**

Pflegepersonen – die in ihrer Berufspraxis zumeist in Pflegeteams organisiert sind – bilden die personelle Grundlage der Krankenhäuser und vieler anderer Einrichtungen im Gesundheitswesen und der Altenpflege. Die von der Universität Wuppertal koordinierte europäische Next-Studie belegt massive Probleme im Pflegeberuf, zugleich bewirkt die demografische Entwicklung eine zukünftig ebenfalls massive Ausweitung des Pflegebedarfs (vgl. <http://www.next.uni-wuppertal.de/>). In Anbetracht der Bedeutung von funktionierenden Pflegeteams in den Krankenhäusern verwundert, wie häufig der heute schon fast inflationäre Teambegriff dabei als Lippenbekenntnis anzusehen ist. Kurt Buchinger (2004, 237) formuliert kritisch: „Man spricht zwar vom Team, bedient sich damit aber nur eines emotional akzeptierten Begriffs zur Bezeichnung einer weiterhin ungebrochen hierarchisch geführten Organisationseinheit“.

In der Studie verfolgen wir einen interdisziplinären Ansatz aus der Verbindung von Gruppenpsychoanalyse und Arbeits- und Organisationspsychologie. Gruppenpsychoanalytisch betrachtet ist der Zugang zum Unbewussten in Organisationen wesentlich, um diagnostisches Wissen für Veränderungsprozesse zu gewinnen und anzuwenden

(vgl. Haubl, Heltzel & Barthel-Rösing 2005). Die Nutzung der Ergebnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie stellt Modelle bereit, die zu Fragen von Konflikten des Individuums und seiner Einbindung in einer Organisation (vgl. Rosenstiel 2003; Maslach & Leiter 2001) wertvoll sind, ebenso wie die zur Verfügung stehenden vorwiegend quantitativen Erhebungsinstrumente.

## ***2. Spannungsfelder der Pflegearbeit im Krankenhaus***

Als spezifisches Problemfeld von Pflgeteams im Krankenhaus ist das Zusammentreffen von hoher Arbeitsbelastung bei niedrigen Mitsprachemöglichkeiten charakteristisch (Dietrich 2006). Aus der arbeitspsychologischen Perspektive legen die vorliegenden Untersuchungen ein gestiegenes Arbeitstempo und höheren Dokumentations- und Verwaltungsaufwand nahe. Im Gesundheitswesen bestehen bei den MitarbeiterInnen überdurchschnittlich hohe Ausfallszeiten, sowohl was die Häufigkeit der Krankenstände wie auch die Erkrankungsdauer betrifft (Kordt 2012, 131). Bei den Ursachen von krankheitsbedingter Berufsunfähigkeit kommen Rückenerkrankungen gefolgt von vom Burnout geprägten psychischen Erkrankungen am häufigsten bei Angehörigen des Pflegeberufs vor (Kordt 2012).

Die gruppenpsychoanalytische Perspektive zeigt bei der Arbeit im Krankenhaus, welche oft die berufliche Nähe zum Tod mit sich bringt, spezifische psychische Belastungsfaktoren. Diese können aggressive Abwehrreaktionen und feindselige Zuschreibungen beinhalten, die zu Konflikten führen. Die Grundpositionen der kleinianischen Persönlichkeitstheorie (vgl. Klein 1946), die paranoid-schizoide und die depressive Position, ermöglichen ein Verständnis tiefer Ängste, die durch eine bedrohlich erlebte Arbeitsumgebung ausgelöst werden. Stein (2009) hat dieses Konzept durch den Begriff der „Toxizität“ erweitert, indem er belegt, dass im Unbewussten eine tiefe Angst vor Vergiftung besteht, die bei der Arbeit mit kranken Menschen eine fantasierte „Verseuchung“ durch Ansteckung als Bedrohungsbild beinhaltet. Ebenfalls ein vertieftes Verständnis der unbewussten Ängste von KrankenhausmitarbeiterInnen ermöglicht Obholzer (1997), indem er drei Kategorien von Ängsten beschreibt: Frühkindliche „primitive“ Angst (gleichsam die Urangst des Menschen), Angst, die aus der Art der Arbeit entsteht und durch arbeitstypische Belastungen ausgelöst wird sowie personelle Angst, die aus der persönlichen Lebens- und Familiengeschichte resultiert und die durch die Arbeit aktualisiert wird.

Teamarbeit wird auch durch die Führungspersonen einer Organisation geprägt. Obholzer (2000, 86) versteht „Gefolgschaft“ als einen Vorgang aktiver Partizipation. Als Maßstab für die Arbeitsaktivität in der Organisation kann das Konzept der „primären

Aufgabe“ verwendet werden, um einzuschätzen, wieweit ein System die Aufgabe, für die es geschaffen wurde, erfüllt. Für Pflgeteams besteht dabei ein zentraler Grundkonflikt in Form von drei verschiedenen - letztlich unvereinbaren – primären Aufgaben: Die Pflege soll PatientInnen versorgen, kontrollieren und zugleich auch therapieren. Hinshelwood und Skogstad (2006, 26) analysieren diesen Konflikt, indem sie Gesundheitseinrichtungen als soziale Abwehrsysteme auffassen. Durch ein solches Abwehrsystem können die Individuen Ängste und Konflikte vermeiden, die durch die Primäraufgabe der Institution hervorgerufen werden. Die unbewussten Abwehrmechanismen spiegeln sich im Team in einer gemeinsam geteilten und sozial erwünschten Abwehrhaltung und in einer spezifischen Art der Arbeitsausführung wider. Hinshelwood und Skogstad (2006) legen nahe, dass die zugrundeliegenden Grundkonflikte nicht aufgelöst, aber balanciert werden können. Aus einer anderen Theorierichtung, nämlich der neueren psychoanalytischen Narzissmstheorie kommend, argumentieren Lohmer und Wernz (2000, 233ff.) analog, indem sie ein Konzept der narzisstischen Balance in therapeutischen Institutionen entwickeln. In ihrem Konzept werden die Leitfaktoren der Aufrechterhaltung eines positiven Selbstgefühls von Individuen und Teams untersucht, die auch durch die Krisen und Belastungen in Organisationen nicht wesentlich erschüttert werden.

Ein Umstand, der bisher in der Analyse pflegespezifischer Berufskonflikte zu wenig berücksichtigt wurde, ist die Frage der Auswirkung der Parallelhierarchie durch ärztliche sowie pflegerische Führung. Diese in Österreich gesetzlich geregelte Parallelhierarchie kann als Ursache für erhöhten Rollenstress angesehen werden. Dem entspricht das Bild der Studie von Notelaers, De Witte und Einarsen (2010), die darauf hinweist, dass dadurch im Pflegeberuf eine erhöhte Gefahr für Mobbing zwischen Pflegepersonen entsteht. Die Untersuchung basiert auf der Auswertung von 458 Mobbingfällen bei Pflegepersonen und belegt, dass Mobbingaktivitäten durch das Zusammentreffen von Parallelhierarchie und Rollenstress im Krankenhaus verstärkt auftreten.

Ein wichtiger Ansatz der modernen Psychoanalyse kommt aus der Affektforschung (vgl. Döll-Hentschker 2008). Weiters hat die britische Forschergruppe um Fonagy und Target seit den 1990er Jahren verstärkt Ergebnisse der empirischen Bindungsforschung in die psychoanalytische Theorie eingearbeitet und das Konzept der Mentalisierungsfähigkeit erarbeitet (vgl. Fonagy & Target 2003). Mentalisierungsfähigkeit – oder reflexive Kompetenz – bedeutet die Fähigkeit, das eigene Verhalten und das Verhalten anderer Menschen durch Zuordnung mentaler Zustände zu verstehen. Diese Dimension führen Fonagy und Target einerseits in ihrer Bedeutung für die psychotherapeutische Arbeit aus, als Ansatz zur Förderung der reflexiven Kompetenz in



der PatientInnenarbeit, andererseits auch als Grundlage salutogenetischer Entwicklungsprozesse im Sinne sozialer und selbstbezogener Kompetenz. Diese Richtung der reflexiven Kompetenz lässt sich ebenso zum Verständnis konstruktiver Teamdynamik nutzen: Wer sich und seine KollegInnen emotional verstehen kann, kann eher in ausgeglichenen Arbeitsbeziehungen leben. Dieser Zugang folgt dem schon lange in der psychoanalytischen Theorie verankerten Begriff des „Containments“ - Halt gebenden seelischen Raum finden – und dem Empathiebegriff der personenzentrierten Schulrichtung, beides wichtige Konzepte zum Verständnis der emotionalen Arbeit im Pflegeberuf (vgl. Dietrich 2014, Perini 2011).

Eine aktuelle Übersicht zur Burnout-Gefahr in Teams, primär auf der Gruppendynamischen Theorie sowie der modernen Resilienzforschung fußend, legt Fengler (2011, 154) vor. Aus einer Metaanalyse entwickelt er ein 6-Faktoren-Modell für Teams, das sowohl für die Prävention wie auch für die Analyse von unterschiedlichen psychosozialen Pathologien in Teams Verwendung finden kann. Diese sechs Faktoren sind: 1. die Person, also die individuellen Coping-Strategien der Teammitglieder; 2. der private Lebenskontext der Teammitglieder; 3. die Zielgruppen der Arbeit im Krankenhaus, also die Interaktion mit den PatientInnen; 4. die eigentliche Teaminteraktion; 5. der Einfluss der Leitungspersonen; und 6. der institutionelle und gesellschaftliche Rahmen.

### ***3. Die empirische Untersuchung***

#### **3.1. Ziele und Forschungsfragen**

In der vorliegenden Untersuchung wurde von folgenden Forschungsfragen ausgegangen:

Kann zwischen funktionierenden und nicht funktionierenden Pflegeteams unterschieden werden und welche Aspekte unterscheiden sie? Welche psychodynamischen Faktoren in Pflegeteams bestimmen die Teamzufriedenheit am ehesten? Welchen Einfluss haben die Vorgesetzten auf die Teamqualität von Pflegeteams? Welche psychodynamischen Faktoren sind bei den Vorgesetzten der Pflegeteams am häufigsten zu beobachten? Unterscheiden sich diese psychodynamischen Aspekte in gut vs. schlecht funktionierenden Pflegeteams?

#### **3.2. Ablauf der Untersuchung**

Die zweistufige Umsetzung dieser Studie erfolgte im Jahr 2012 an einem Wiener Großkrankenhaus. Nach einem allgemeinen Informationsscheiben zum Forschungsvorhaben, das von der Krankenhausdirektion an alle Stationen übermittelt worden war, wurden sechs Stationen vom Erstautor zufällig ausgewählt. Dabei wurde auf eine

möglichst hohe Vielfalt in Bezug auf unterschiedliche Arbeitsbereiche im Krankenhaus geachtet, um eine möglichst große Streuung der Teamdaten zu erreichen. Nach einem Vorgespräch zur Information über die Studie mit der pflegerischen Stationsleitung wurde eine Kurzfassung des „LOTI - Landauer Organisations- und Teamklimainventar“ (Müller 2007) übergeben. Dieser Fragebogen sollte von möglichst vielen Mitgliedern des Pflorgeteams beantwortet werden. Die ausgefüllten Fragebögen wurden nach 14 Tagen – um möglichst auch die Teammitglieder, die sich in Zeitausgleich oder Urlaub befanden, einbeziehen zu können – wieder abgeholt. Die Fragebogendaten ermöglichen eine Bestimmung des Teamklimas des gesamten Teams und damit eine Einstufung der beteiligten Teams in Teams mit hohen - und Teams mit niedrigen Arbeitsklimawerten. Das Verfahren LOTI ist ein modulares Befragungsinstrument, das in der vorliegenden Kurzfassung mit 16 Fragen die zwei Subskalen „Kooperation“ und „Atmosphäre“ beinhaltet und empirisch abgesicherte Werte mit einer sehr hohen Durchführungsökonomie erfasst.

Im zweiten Schritt wurden in den sechs beteiligten Stationen jeweils zwei Interviews geführt. Dabei handelt es sich um psychoanalytisch ausgewertete problemzentrierte Tiefeninterviews, die jeweils als Einzelgespräch mit einem freiwilligen Teammitglied und mit der Stationsleitung, deren Einverständnis schon beim Informationsgespräch zur Studie eingeholt worden war, durchgeführt worden sind. In einer offenen Weise erhielt die untersuchte Person die Möglichkeit, möglichst frei über ihre Teamsituation zu sprechen. Dadurch entstehen individuelle Gesprächsverläufe, die die Einbeziehung affektiver Komponenten und das Zulassen assoziativer Verbindungen ermöglichen. Bei der Interviewdurchführung wurde der Erzählprozess durch nonverbale und verbale Bestätigung durch den Interviewer unterstützt und möglichst wenig unterbrochen. Als Element der Steuerung wurden in den Interviews offene Fragen verwendet, um die für die Studie relevanten Fragestellungen zu behandeln. Abschließend wurden in den Gesprächen vier biografische Fragen zur Herkunftsfamilie und zur beruflichen Sozialisation an die Interviewperson gerichtet. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Alle Daten der Studie wurden anonym ausgewertet, einschließlich der beteiligten Stationen. Für die Fragebogendaten wurde über eine Rückgabekiste im jeweiligen Sozialraum eine anonyme Abgabemöglichkeit für die ausgefüllten Fragebögen geschaffen. Für die teilnehmenden Interviewpersonen bot der Erstautor nach der Auswertung die Möglichkeit für ein kostenloses Beratungsgespräch zur Rückmeldung der Ergebnisse. Für die teilnehmenden Stationen wurden die Ergebnisse der Teamklimaerhebung zur Verfügung gestellt. Weiters wurden die Ergebnisse im mitwirkenden Krankenhaus in Form einer innerbetrieblichen Fortbildung allen Pflegestationen zugänglich gemacht.

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Einstufung der Teams

Es liegen von 72 Mitgliedern der sechs Pflegeteams Teamklimafragebögen vor. Durchschnittlich haben 12 Teammitglieder pro Station den Fragebogen abgegeben. Alle Fragebögen waren korrekt ausgefüllt und konnten ausgewertet werden. Die Rücklaufquote bei den Fragebögen pro Team betrug zwischen 34 und 100 %. Aus den Fragebögen wurden die Gesamtwerte des Teamklimas (Wert G) sowie die Werte der beiden Subskalen Atmosphäre (Wert A) und Kooperation (Wert K) errechnet. Nach der Höhe der Teamklimawerte wurden die sechs Teams in zwei Gruppen zugeordnet. Es wurde der Mittelwert des Gesamtwerts aus den zwei Skalen über alle Teams bestimmt, Teams mit Werten über dem Mittelwert wurden der Gruppe mit hohem Teamklima zugeordnet (TH, Mittelwert  $G=55,50$ ), Teams mit einem Mittelwert unter dem Gesamtmittelwert wurden der Gruppe mit niedrigem Teamklima zugezählt (TN, Mittelwert  $G=45,67$ ). Zwei Teams fielen in die Gruppe TN, vier Teams in die Gruppe TH, aufgrund der unterschiedlichen Teamgrößen ergab sich für beide Gruppen jeweils eine Stichprobengröße von  $N=36$ . Die Unterschiede zwischen den Gruppen TN und TH wurden mit einer univariaten Varianzanalyse geprüft und sind sehr signifikant ( $F_{1,70}=17,583$ ;  $p<.001$ ). Teams mit niedrigem Teamklimawert unterscheiden sich von Teams mit hohem Teamklimawert.

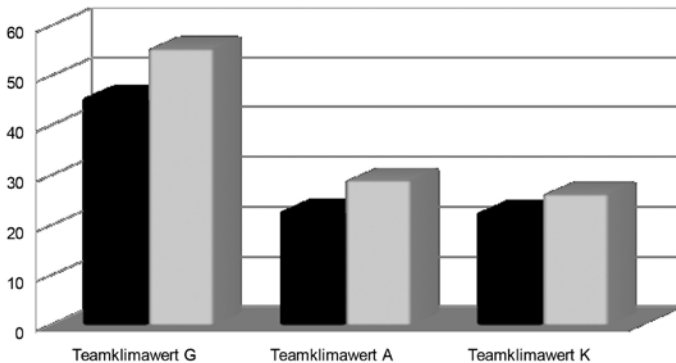


Abb. 1: Unterschiede im Teamklima Gesamtwert und den beiden Subskalen A und K zwischen gut (grau) vs. schlecht (schwarz) funktionierenden Teams

Biographische Daten wie Alter und Geschlecht der Teammitglieder wurden aus Gründen der Anonymität nicht erhoben. Die Rücklaufquoten der Fragebögen bei den einzelnen Teams schwankten von 34% bis 100%. Die Rücklaufquote ist in der TH Gruppe im Mittel (57,94%) signifikant niedriger als in der TN Gruppe (83,67%).

Fragen zur Arbeitsatmosphäre (Beispiel: „Die Stimmung ist ausgeglichen“) (MH=29,14; MN=22,94;  $F_{1,70}=24,893$ ;  $p<.001$ ) scheinen Spannungen im Team trennschärfer abzubilden als jene zur Kooperation (Beispiel: „Koordinationschwierigkeiten werden umgehend beseitigt“) (MH=26,36; MN=22,72;  $F_{1,70}=9,210$ ;  $p=.003$ ). Die in der Fragebogenerhebung vorgefundene signifikante Unterscheidung der beiden Teamgruppen TN und TH bildete die Basis für den zweiten Schritt der Auswertung.

#### **4.2. Interviews**

Für die qualitative Auswertung wurden die Transkripte von den Interviews mit den Teammitgliedern und den Stationsleitungen einer tiefenhermeneutischen Auswertung unterzogen (vgl. Lorenzer & Würker 2013). Im psychoanalytischen Verständnis ist es wesentlich, orientiert am gesprochenen Wort, auch „zwischen den Zeilen“ zu lesen und sensibel auf unbewusste Elemente im Text zu sein. Dies schließt die Aufmerksamkeit auf symbolische Bilder und szenischen Ausdruck der Interviewperson ein. Miteinbezogen wurden dazu für die Auswertung die Interviewnotizen der interviewenden Person, um Hinweise auf Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse in den Interviews nutzen zu können. Im Auswertungsprozess wurden die Interviews anhand der Zuordnung der Teamklimafragebögen zunächst in zufriedene und unzufriedene Teams gegliedert und in einer Vergrößerung der Daten mit Kategorienbildung aus den gesammelten Interviewsequenzen eine Liste vorläufiger Faktoren erhoben. Diese Faktoren wurden wie in der folgenden Übersicht positiv formuliert – im Sinne förderlicher Eigenschaften – sie treten in der Praxis aber als verlaufendes Kontinuum auf, das sich im Gegenpol als Mangel an dieser Eigenschaft hemmend für das Team und seine Mitglieder erweisen kann.

Zusätzlich wurden die Interviews in Bezug auf Inhalte zum Teamleitungsverhalten ausgewertet und auch dazu vorläufige Kategorien gebildet. Im zweiten Schritt erfolgte die Zusammenfassung der Auswertungskategorien von den Einzelinterviews zu übergreifenden Dimensionen, die nach der Häufigkeit der Nennung und anhand der inhaltlichen Nähe gebildet wurden. So wurden in der Interviewauswertung als zentrale Kategorien fünf Teamvariablen und fünf LeiterInnenvariablen erhoben.

In der Beschreibung der Variablen sind im Text kursiv jeweils Zitate von den Interviewpersonen dieser Studie exemplarisch eingefügt.

<p><b>Teamvariablen:</b></p> <p>A) Fachliebe  B) Wir-Stärke im Team  C) Direkte kollegiale Selbstäußerung  D) Differenzmanagement  E) Affektregulationsfähigkeit</p>	<p><b>LeiterInnenvariablen:</b></p> <p>A) Fachliebe  B) Wir-Bezug zum Team  C) Konstruktiver Machteinsatz  D) Innere Abgrenzung  E) Gestaltungsfreude</p>
--	---

#### **4.2.1. Teamvariablen:**

##### **A. Fachliebe**

*Auf der Station, wo ich vorher war, waren wir ja sehr unterbesetzt, nicht dazwischen sondern immer. Und das war für mich einer der Hauptgründe, warum ich das nicht mehr machen wollte, das persönlich total unzufrieden gemacht hat und ich überhaupt keine Zeit gehabt habe für Dinge, die ich als notwendig empfunden hätte für eine gute Pflegequalität.*

Das Interesse an einer qualitätvollen Arbeit zeigt sich in den Interviews in vielen Passagen. Dabei treten auch konflikthafte Erfahrungen im Sinne des Widerspruchs von Anspruch und Wirklichkeit in Erscheinung, die belegen, dass diese Fachliebe auch für den Verbleib im Team wesentlich ist. Fachliche Frustration, konkret die erlebte Einschätzung, die Arbeit nicht entsprechend eigener Mindeststandards der PatientInnenversorgung leisten zu können, erscheint als Motiv des Ausstiegs aus dem Team. Fachliebe kann im Team nicht von allen Mitgliedern im gleichen Ausmaß eingebracht werden. Absehbar ist aber, dass in Teams mit durchschnittlich niedrigerer Fachliebe eine Nivellierung nach unten stattfindet, was Motivation und Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder anbelangt, was sich negativ auf die Qualität der klinischen Arbeit an den PatientInnen auswirkt.

##### **B. Wir-Stärke im Team**

*Dass man sich einfach wirklich gegenseitig unterstützt, ah ja, das macht diese Verbundenheit dann aus. Das sind solche Kleinigkeiten, wenn wer keine Handtücher hat, geh ich holen, ähm, dass einfach aufeinander geschaut wird.*

Der Ausdruck „Wir-Stärke“ ist an den psychoanalytischen Begriff der „Ich-Stärke“ angelehnt, der das Ausmaß von Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit umfasst. Auf die Gruppe bezogen, beinhaltet die Wir-Stärke das Erleben von Verbundenheit im Team, was auch eine reife gegenseitige Abhängigkeit miteinschließt, um die

gemeinsame Aufgabe erfüllen zu können. Ähnlich erscheinen die Begriffe der Kohäsion sowie der Reziprozität. In der Dimension „Wir-Stärke“ kommt darüber hinaus noch die aufgabenbezogene Komponente der gemeinsamen Tätigkeit mit der gemeinsam geteilten Verantwortung und die erlebte Synergie zum Tragen.

### **C. Direkte kollegiale Selbstäußerung**

*Wir verbringen in den Diensten viel Zeit in der Arbeit, in manchen Wochen mehr Zeit als sonst privat, da kann man über mehr reden als sonst. Da kann man alles besprechen. Natürlich nicht jeder mit jedem alles. Aber alles ist möglich zu besprechen, privates und dienstliches.*

In der vorliegenden Untersuchung wird die hohe Bedeutung der Konfliktfähigkeit bestätigt. In der Anforderung der beruflichen Praxis im Krankenhaus entstehen Konflikte in unterschiedlichen Arbeitsteilbereichen mit unterschiedlichen Personengruppen, was vielfältige Bewältigungsstrategien erforderlich macht. In Bezug auf die untersuchten Teams ist die Fähigkeit zur direkten kollegialen Selbstäußerung ein wesentlicher Kompetenzbereich für die Teamqualität. Sein persönliches Erleben – unabhängig davon, welcher Affektbereich gerade dominiert – im KollegInnenkreis mitteilen zu können erfordert und schafft, ein Klima positiver Kooperation vorausgesetzt, wiederum Vertrauen. Dies unterstützt emotionale Nähe und Verbundenheit in der KollegInnengruppe. Im Falle von Inhalten zu sozialen Konflikten entsteht so die direkte Möglichkeit zur raschen Klärung und Konfliktbewältigung. Auf der Gegenseite dieses Faktors steht kommunikative Hemmung und emotionale Zurückhaltung. Damit ist die Gefährdung für Isolation in der Gruppe und Prozesse der „inneren Emigration“ verbunden, die das Teamklima belasten können.

### **D. Differenzmanagement**

*Die Persönlichkeit ist ganz wichtig. Jede Persönlichkeit ist total wichtig hier, ja. Je bunter desto wichtiger, wie wir auch wissen.*

Umgang mit Verschiedenheit ist als gesellschaftliches Thema ein zentraler Grundstoff für soziale Konflikte. Auch in den Interviews eröffnen sich dazu mehrere Perspektiven, die die Herausforderung durch die Unterschiede zwischen den Teammitgliedern betreffen. Als wesentlich wurden folgende Subfaktoren vorgefunden:

**a) Alter der Teammitglieder:** Die Differenz zwischen Jungen und Alten im Team wurde wiederholt thematisiert, wobei als Altersvariable mehr das Berufsalter als

das Lebensalter angesprochen ist. Dies lässt auf einen Kohorteneffekt schließen, der im Sinne der Berufseintrittskohorte wesentliche Elemente der beruflichen Sozialisation einschließt. Ein reifer Umgang mit der Altersdifferenz bedingt Akzeptanz der unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen und die positive gegenseitige Kompetenzzuschreibung.

**b) Fachkompetenz:** Das Ausmaß der fachlichen Kompetenz ist ein weiterer Faktor, der zwischen Teamkollegen differenzierend in Erscheinung tritt. Als zahlenmäßig größte Berufsgruppe im Spitalswesen ist die Gesundheits- und Krankenpflege in meist großen Teams organisiert, die auf gleichrangiger Ebene zusammenarbeiten. Hinter dieser Gleichrangigkeit sind erhebliche Unterschiede in der Ausbildung und Qualifikation verborgen. Auch bestehen deutliche Unterschiede in der fachlichen Kompetenz durch die individuelle Fort- und Weiterbildungsbereitschaft. Diese Vielfalt birgt ein positives Potential als Lernraum in einem konstruktiven Team, beinhaltet aber die Gefahr von Konflikt und Spaltung zwischen KollegInnen. Direkt ist damit auch die mögliche Unsicherheit in der PatientInnenarbeit als Risikofaktor verknüpft. Für die jeweiligen Teams heißt die praktische Frage im Einzelfall: „Wen können/wollen wir mittragen?“ Oder, anders ausgedrückt, ist es die Frage nach den Grenzen der Toleranz, wenn Personen im Team sich in der Praxis eines Arbeitsbereiches als fachlich nicht geeignet erweisen, was direkt in einen Führungsauftrag an die jeweilige Teamleitung mündet.

**c) Berufliches Engagement:** In der angloamerikanischen teambezogenen Literatur gibt es die metaphorische Bezeichnung der „bad apples“, die das ganze Apfellager verderben können (vgl. Felps, Mitchell & Byington 2006). Diese Metapher kann auch auf die vorliegende Untersuchung bezogen werden. Das Fehlen von beruflicher Einsatzfreude bei KollegInnen kann die Motivation engagierter KollegInnen beeinträchtigen und eine Nivellierung nach unten bedeuten. Allerdings bestehen naturgemäß Unterschiede im beruflichen Engagement zwischen verschiedenen Teammitgliedern, die keineswegs eine grundsätzliche Gefahr für die Arbeitsqualität oder das Teamklima bedeuten. Ein funktionierendes Team kann von einer Mischung von karriere- und freizeitorientierten Typen im Sinne einer positiven Vielfalt auch profitieren. Besonders motivierten KollegInnen ermöglicht der Vergleich im Team die Bestätigung des eigenen Selbstwerts im Sinne von einem gesunden Narzissmus.

Die Teamaufgabe des Differenzmanagements beinhaltet die Anforderung, Unterschiede in der KollegenInnengruppe emotional ertragen und – zumindest partiell – positiv bewerten zu können. Das Modell der Übertragung in der Psychoanalyse beschreibt lebensgeschichtlich begründete Korrespondenz in der emotionalen Wahrnehmung von

Personen. Diese kann auf einem verlaufenden Kontinuum von sehr positiv bis sehr negativ gefärbt zugeordnet werden. Auf unbewusster Ebene erhalten die TeamkollegInnen Zuschreibungen auf geschwisterlicher Ebene – etwa wie eine jüngere oder ältere Schwester zu sein – oder auf der Basis von Elternschaft – als symbolische Kinder oder Elternteile. Dies wird manchmal auch bewusst in Selbst- oder Fremdzuschreibungen ausgedrückt, etwa die „Stationsmama“ zu sein. Positive Übertragungsprozesse innerhalb des Teams erleichtern den Umgang mit der Verschiedenheit zwischen den Teammitgliedern.

### **E. Affektregulationsfähigkeit**

*Bei uns geht es zu wie im Irrenhaus. Den ganzen Tag schieben wir Betten herum. Wir haben nie genug Betten, kaum ein Tag, an dem nicht herumgezogen wird. Das ist ein Problem der Organisation, nicht vom Team. ... Unser Bereich ist grundsätzlich ein harter Job, ja.*

Arbeit im Krankenhaus kann - auch fernab einer psychiatrischen Abteilung - zuweilen wie „im Irrenhaus“ erlebt werden. Übergroße Nachfrage auf PatientInnenseite, die in den Massenmedien in Österreich immer wieder als „Gangbettendebatte“ auftaucht, und gefühlte Überforderung auf der Seite des Krankenhauspersonals weckt Fantasien von „verrückten“ Zuständen. Im alltäglichen Betrieb werden schwierige PatientInnen als Herausforderung beschrieben, die manchmal Gefühle zwischen Ärger, Hoffnungslosigkeit und Erheiterung wecken. In den Aussagen der Interviewpersonen zeigen sich Hinweise auf die Bedeutung der Affektregulation in der Arbeitsgruppe. Affektregulation wird als Prozess verstanden, Gefühle wahrnehmen und regulieren zu können. Missglückte Affektregulation kann entweder in einer starren Affektabwehr oder im Form einer emotionalen Überflutung gesehen werden, die das individuelle oder auch teambezogene Bewältigungsvermögen übersteigt. Die Form der Affektabwehr kann sich sowohl auf PatientInnen beziehen, was bedeutet in einer überstarken Form der Abgrenzung keinen persönlichen Kontakt aufkommen zu lassen, wie auch in der kollegialen Zusammenarbeit zeigen, im Sinne eines distanzierten nebeneinander-her-Arbeitens. Emotionale Überflutung birgt eine bedrohliche Nähe zur Burnout-Gefahr. In der gesamten Teamsituation geht zumindest situativ die Fähigkeit einer funktionierenden Arbeitsgruppe verloren. Diese wird, in der Terminologie von Bion (1961), dann zur Grundannahmengruppe, die von einer Flucht-Kampf-Dynamik geprägt ist. Funktionierende Affektregulationsfähigkeit im Team erfordert, die KollegInnenschaft als Ressource im Arbeitsalltag erleben und einsetzen zu können, als verständnisvollen Raum, der im Belastungsfall solidarische Unterstützung gewährt.



#### **4.2.2. LeiterInnenvariablen:**

##### **A. Fachliebe:**

*Ja, ich hätte gerne, ich hätte irrsinnig gerne, wir sind ja eine Station im Bereich XY. Ich hätte ja gerne, dass mein Team, dass alle diese Weiterbildung für unseren Bereich kriegen. Das hätte ich total gerne.*

Als wesentliche Eigenschaft tritt auch bei den Leitungen in den Interviews das persönliche Interesse an der primären Aufgabe in Erscheinung, also der inhaltliche Bezug zum der eigenen Station entsprechenden Schwerpunkt in der PatientInnenarbeit. Dies zeigt sich grundsätzlich als persönliche Nähe und Neugier zum eigenen Arbeitsbereich, wie es auch im Bemühen in Erscheinung tritt, seine eigene fachliche Kompetenz am Stand der Zeit zu halten. Dies ist durch die tendenziell vorgefundene Überlastung der Führungspersonen durch administrative Aufgaben teilweise konflikthaft besetzt, wenn im Erleben der Eindruck entsteht, zur klinisch-fachlichen Weiterbildung zu wenig Zeit zu haben, um fachlich „top“ zu sein. Diese Fachliebe tritt bei den Teamleitungen in den Interviews auch in einer MultiplikatorInnenfunktion auf: Fachliches Interesse im Team vorzuleben, den MitarbeiterInnen gegenüber darzustellen, beginnend beim Aufnahmemeinterview, bis hin zur direkten Konfrontation mit KollegInnen, die fachliche Mängel aufweisen.

##### **B. Wir-Bezug zum Team:**

*Ja, wenn man unmittelbar mit dem Team arbeitet, weiß man, dass das nicht geht. Wenn man sieht, dass die am Zahnfleisch gehen, dann kann ich nicht einfach noch mehr abgeben. Das heißt, natürlich schaut man, dass man möglichst viel selber macht.*

Als weitere LeiterInnenvariable zeigt sich der persönliche Bezug zur Arbeitsgruppe. In konstruktiver Weise wirkt eine – in eine funktionierende Nähe-Distanz-Regelung eingebettete – Verbundenheit mit dem eigenen Team, die Engagement und faire Verantwortung für die unterstellten MitarbeiterInnen einschließt. Dazu gehört das Bewusstsein, dem eigenen Team zugehörig zu sein und die MitarbeiterInnengruppe für die Erfüllung der primären Aufgabe der Station zu brauchen. Auf der Gegenseite des Kontinuums dieser Dimension steht Abgehobenheit im Sinne einer Basisferne, die mit übersteigertem Narzissmus der Leitungsperson oder mit Desinteresse einhergeht.

### **C. Konstruktiver Machteinsatz:**

*Alle überlastet bis zum geht nicht mehr. Da bin ich dann halt zum Oberarzt gegangen und hab gesagt: „Du, das geht so nicht, schau dir mal die Mitarbeiter an, ja. Die sind ja völlig fertig! Schau´ dir mal die Leute an – bist du noch normal?“ Ja, ich hab gesagt: „Wenn sich das nicht ändert, dann - du musst auf jeden Fall was ändern!“ Das musste ich abstellen.*

Auch in dieser Dimension erscheint die Bedeutung der Konfliktfähigkeit als Grundkomponente sozialer Kompetenz. In den Interviews zeigt sich spezifisch für die Leitungskräfte die Notwendigkeit der Bereitschaft zu konstruktivem Machteinsatz. Dieser Machteinsatz ist nach den vorliegenden Daten sowohl nach außen zu anderen Berufsgruppen oder Organisationseinheiten wie auch nach innen zu den unterstellten Mitarbeitern wichtig. Dadurch bleibt das Team handlungsfähig und kann im Fall von Problemen eher konstruktive Lösungswege erschließen. Im Gegenpol dieser Dimension stehen konfliktscheue, abwesende oder autokratische Leitungspersonen.

### **D. Innere Abgrenzung:**

*Ich wohne jetzt im westlichen Niederösterreich, wo ich ursprünglich auch von da draußen komme. Ah, bin jetzt Pendler, fahre mit dem Zug. Jeder Weg nach draußen ist wunderbar, eine Stunde. Was ich da mit dem Zug fahre ist super zum Abstand gewinnen. Ab Stadtgrenze ist es sowieso vorbei, da denke ich nicht mehr an die Arbeit. Also, das ist sehr wichtig für mich, das ist sehr gut so, ja.*

Mit ihrer Berufsrolle überidentifizierte Leitungspersonen mit dysfunktionaler innerer Abgrenzung vermögen möglicherweise durch ihr Engagement kurzfristig positive Teameffekte im Sinne einer erhöhten Motivation hervorzurufen. Längerfristig dürften jedoch die problematischen Aspekte im Sinne der gesteigerten Burnout-Gefahr überwiegen. Aufgrund der emotionalen Belastung in der klinischen Arbeit mit PatientInnen wirkt die funktionierende innere Abgrenzung als wesentlicher Selbstschutz der Psychohygiene. Teamleitungen mit Defiziten in dieser Eigenschaft können den MitarbeiterInnen gegenüber nicht ausreichenden Modellcharakter vermitteln und zumeist nicht die anstrebenswerte längerfristige Kontinuität in den Arbeitsbeziehungen bieten. Innere Abgrenzung meint dabei aber nicht, den Problemen der Station, der MitarbeiterInnen oder der PatientInnen gleichgültig gegenüber zu stehen. Es handelt sich vielmehr um ein Repertoire an wirkungsvollen Methoden, emotionalen Abstand von den beruflichen Aufgaben und Konflikten in Bezug auf die eigene Person und das eigene Privatleben zu ermöglichen.

## **E. Gestaltungsfreude:**

*Das war zum Beispiel so ein Inhalt unserer Teamgespräche auf der Station: Dass man sie [gemeint sind die MitarbeiterInnen] wieder einmal dort hinhebt, wo sie eigentlich hingehören. Aber das müssen sie selber machen. Indem sie sich selber so fühlen. Und ich kann mich nur selber so fühlen, indem ich auch wirklich professionell bin.*

Das Erleben von Gestaltungsfreude zeigt sich vielfach in den Interviews mit den Leitungspersonen. Es wird deutlich, dass Zielvorstellungen zur eigenen Arbeit, die das Team und die eigene Station betreffen, vorhanden sind und positiv bewertet werden. Etwas bewegen und verändern zu wollen bis hin dazu, „das eigene Team richtig aufzustellen“, ist ein Charakteristikum der Leitungspersonen. Analog zur Dimension der „inneren Abgrenzung“ scheint auch die Gestaltungsfreude der Leitungsperson das Team modellhaft zu beeinflussen. Damit erfolgt ein Schritt über das bloß aufgabenerfüllende oder gar desinteressierte Agieren in einer Bürokratie hinaus zu einer aktiven Ausformung der eigenen Arbeitssituation. Dies bedeutet eine motivierende Komponente für die eigene Arbeit, die auf die unterstellten Teammitglieder einwirkt

## **5. Diskussion der Ergebnisse**

Im quantitativen Teil der Untersuchung ist zunächst die unterschiedliche Rücklaufquote der Teamklimafragebögen markant. Mitglieder unzufriedener Teams haben signifikant häufiger an der Studie mitgearbeitet als dies in zufriedenen Teams der Fall war. Dies kann einerseits als Nutzung einer Verbalisierungsmöglichkeit für wahrgenommene Probleme im Team verstanden werden, andererseits kann ebenso eine Appellfunktion im Sinne eines Rufs nach Unterstützung zugrunde liegen, beides beinhaltet konstruktives Potential für Entwicklungsprozesse im Team. Die Kategorienbildung des weiteren Auswertungsprozesses aus den gesammelten Interviewsequenzen ermöglicht ein vertieftes Verständnis der Teamdynamik im Krankenhaus. Sowohl bei den Teammitgliedern, wie auch bei den Leitungspersonen wurde als gemeinsame Dimension die Kategorie „Fachliebe“ vorgefunden. Dies erscheint plausibel, weil über das Interesse an der gemeinsamen Aufgabe eine wesentliche Gemeinsamkeit im Team entsteht. Hier zeigen sich Parallelen in der Motivationstheorie, entsprechend dem Modell der intrinsischen Motivation, und in der Burnout-Forschung, die innerpsychisch erlebte Wertekonflikte als eine der Ursachen von Burnout annehmen lässt. Diese Sicht wird durch die vorliegende Studie unterstützt. Das fehlende Interesse an der Arbeit, sei es bei MitarbeiterInnen im Team oder auch bei der Leitung, bringt Wertekonflikte, die sowohl die Arbeitszufriedenheit wie auch die Arbeitsqualität mindern. Die Kategorie „Wir-Stärke im Team“ korrespondiert mit dem „Wir-Bezug zum Team“

der LeiterInnen. Auf das Team bezogen bestätigt dieser Faktor die Grundannahme der Gruppentheorie, die Gruppenkohäsion als zentrales Element der Gruppenbildung einzuschätzen (Yalom 1989, 61). In einer Arbeitsgruppe ist die Verbindung der einzelnen Mitglieder immer auch aufgabenbezogen gefärbt. Von reifer Persönlichkeit getragene Mitarbeit im Team bringt das Bewusstsein, die anderen zu brauchen, um die primäre Aufgabe der Einrichtung erfüllen zu können. Bei niedriger Wir-Stärke im Team sinkt die erlebte Zufriedenheit und in den meisten Fällen wohl auch die Produktivität. Diese Dimension kann zwar mit der Anwendung von Einschätzungsinstrumenten relativ rasch erhoben werden, für die Praxis bedeutsam erscheint aber die Frage nach den Interventionsmöglichkeiten. Dies betrifft Teams mit niedriger Kohäsion sowie Teams in Phasen der Umstrukturierung oder bei der Neugründung, etwa im Fall der Schaffung einer neuen Einrichtung. Dazu steht in der Sicht der Verfasser eine systematische Bewertung der bestehenden Interventionsansätze zur Förderung der Verbundenheit für Teams in Krankenhäusern noch aus. Bei den LeiterInnen entspricht diesem Faktor der Verbundenheit die Kategorie „Wir-Bezug zum Team“. Aufgrund der Rollenanforderung der Leitungsfunktion und der äußeren Arbeitssituation als Teamleitung entsteht eine Sonderrolle, die die Zugehörigkeit zum eigenen Team zwar fordert, aber ebenso auch Distanz nötig macht, nicht in unangemessene Freundschaftlichkeit zu verfallen. Im politischen Diskurs gibt es den Begriff der „Basisnähe“, der auf die Akzeptanz der Führungsperson wirkt. Dies kann nach den vorliegenden Daten analog für die Teamleitung im Krankenhaus angenommen werden.

Der vorgefundene Faktor der „direkten kollegialen Selbstäußerung“ belegt die Bedeutung direkter, offener Kommunikation zwischen KollegInnen. Angesichts der in der Datenerhebung vorgefunden Hemmungen und Ängste, durch Kritik persönlich verletzend zu agieren, entsteht aber die fortführende Frage, wie diese Dimension in Teams wirksam gefördert werden kann. Auch im Hinblick auf das „Differenzmanagement“ ist zentral, wie wirksame Veränderungsmöglichkeiten im Team erschlossen und genutzt werden können. Die vorliegenden Daten belegen, dass in zufriedenen ebenso wie in unzufriedenen Teams deutliche Unterschiede zwischen den Mitgliedern bestehen. Maßgeblich erscheint die Form der jeweiligen Bewertung dieser Unterschiede, die von feindseligen, paranoid-schizoid anmutenden Formen, bis hin zu idealisierend-elterlicher oder geschwisterlicher Übertragung reicht. Die Teamdimension „Affektregulationsfähigkeit“ dürfte einerseits auf individuelle affektbezogene Kompetenzen der Teammitglieder zurückzuführen sein. Hier erscheint plausibel, dass bereits bei der MitarbeiterInnenauswahl eine wichtige Einflussmöglichkeit besteht, geeignete Personen aufzunehmen. Andererseits wird in den Interviews deutlich, dass in zufriedenen Teams die KollegInnengruppe selbst eine gleichsam Schutz gebende und emotional regulierende Qualität erhält.

Die beiden Dimensionen „konstruktiver Machteinsatz“ und „Gestaltungsfreude“, die bei den Leitungspersonen vorgefunden worden sind, erlauben die Analogie von „Kraft“ und „Ziel“. Im Selbstbild wie auch in der praktischen sozialen Kompetenz der Teamführung ist ein positiver, unverkrampfter Zugang zum Thema „Macht“ wichtig. Einzuschreiten und Sanktionen zu setzen als Teil der Rollenidentität erfordert Konfliktfreude. Die Gestaltungsfreude korrespondiert mit dem Setzen von positiv bewerteten Zielen für das Team. Dies schließt Ziele der Organisation ein, die – zumindest teilweise – zu den eigenen gemacht werden müssen, betrifft aber auch persönliche Ziele der Führungskraft für die jeweilige Organisationseinheit.

Die Kategorie „innere Abgrenzung“ wurde in der Auswertung ebenfalls leitungsspezifisch zugeordnet. Dies steht scheinbar im Widerspruch zur verbreiteten Einschätzung, die Abgrenzung zu den PatientInnen als Grundlage der Psychohygiene für alle MitarbeiterInnen im Gesundheitsberuf anzusehen. Allerdings besteht in der teambezogenen Auswertungsdimension „Affektregulationsfähigkeit“ eine begriffliche Nähe zur Frage der Abgrenzungsfähigkeit. Plausibel erscheint zudem, dass LeiterInnen stärker als MitarbeiterInnen mit dieser Anforderung konfrontiert sind. Ihr Abgrenzungsbedarf enthält gegenüber den Teammitgliedern zusätzlich zur Richtung der KundInnen und der anderen Berufsgruppen im Spital auch die Richtung der unterstellten MitarbeiterInnen, die für die Leitungspersonen eine Vielzahl von Konflikten eröffnen. Weiters ist es naheliegend, dass die konstruktive innere Abgrenzung der Leitungsperson über den Mechanismus der Identifikation direkt auf das eigene Team wirkt und so die Balance im Team gefördert wird.

Zusammenfassend zeigt sich in der Auswertung auf der Basis der Gegenüberstellung zufriedener und unzufriedener Teams die Bedeutung von funktionierender Kommunikation: Eine hohe Teamqualität setzt eine intakte Kommunikation ebenso wie ausreichende gemeinsame Zeit dafür im Team voraus. Dies sollte in die gegenwärtige Diskussion zur Kosteneffizienz im Gesundheitswesen verstärkt einbezogen werden, da sonst die Gefahr besteht, bei einer ausschließlich funktionalen Betrachtungsweise auf die soziale und emotionale Komponente der Teambildung zu vergessen. Wenn jedes Team Entwicklung braucht, dann erscheint es naheliegend, dass manchmal auch Entwicklungshilfe erforderlich ist. Die im Spitalswesen etablierte Supervision kann diese Funktion nur teilweise übernehmen. Bessere Ergebnisse erzielen nach unserer Einschätzung Teambuilding-Workshops, die die Beziehung und die gemeinsame Arbeitsbasis fördern, was etwa in jährlichen „Teamtage“ fortgeführt werden kann. Damit wird eine gemeinsame Identität im Team unterstützt - die sich im Lauf der Zeit auch wandelt - und damit mit der äußeren Welt korrespondieren kann.

**Mag. Dr. Günter Dietrich**

*Gruppenpsychoanalytiker, Organisationspsychologe*

web: [www.hebenstreit-dietrich.at](http://www.hebenstreit-dietrich.at)

mail: [g.dietrich@gmx.at](mailto:g.dietrich@gmx.at)

**Univ.Prof.<sup>in</sup> i.R. Dr.<sup>in</sup> Roswith Roth**

*Gesundheitspsychologin, Psychotherapeutin*

Institut für Psychologie Universität Graz

mail: [roswith.roth@uni-graz.at](mailto:roswith.roth@uni-graz.at)

**Literatur**

.....  
*BION, W. (1961). Experiences in Groups and Other Papers.* London: Tavistock Publications.

.....  
*BUCHINGER, K. (2004). Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen.* Ideologie und Realität.  
In: C.O. Velmerig, K. Schattenhofer & C. Schrapper (Hrsg.), *Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz.* Weinheim und München: Juventa, 210-264.

.....  
*DIETRICH, G. (2006). Arbeitszufriedenheit im Pflegeberuf.* In: *Pflegenetz* 01/06, 17-19.

.....  
*DIETRICH, G. (2014). Arbeitsgruppen im Krankenhaus – ein gruppenpsychoanalytischer Zugang.*  
In: *Feedback* 1&2/2014, 36-47.

- .....  
**DÖLL-HENTSCHKER, S. (2008). Psychoanalytische Affekttheorie(n) heute – eine historische Annäherung.** In: Psychologie in Österreich. 5/2008, 446-455.
- .....  
**FELPS, W., MITCHELL, T.R. & BYINGTON, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups.** In: Research in Organizational Behavior, Vol 27, 175-222.
- .....  
**FENGLER, J. (2011). Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell.** In: J. Fengler & A. Sanz (Hrsg.), Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta, 147-189.
- .....  
**FONAGY, P., TARGET, M. (2003). Frühe Bindung und psychische Entwicklung. Beiträge aus Psychoanalyse und Bindungsforschung.** Gießen: Psychosozial.
- .....  
**HAUBL, R., HELTZEL, R. & BARTHEL-RÖSING, M. (Hrsg.) (2005). Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Eine Einführung.** Gießen: Psychosozial.
- .....  
**HINSHELWOOD, R.D., SKOGSTAD, W. (2006). Zur psychosozialen Dynamik in Einrichtungen des Gesundheitswesens.** In: Freie Assoziation 2/2006, 29-44.
- .....  
**KLEIN, M. (1946). Notes on Some Schizoid Mechanisms.** In: The International Journal of Psychoanalysis 27, 99-110.
- .....  
**KORDT, M. (2012). DAK-Gesundheitsreport 2012.** Berlin: IGES Institut GmbH. [online im internet]. URL: [http://www.lpk-bw.de/archiv/news2012/pdf/120227\\_dak\\_gesundheitsreport\\_2012.pdf](http://www.lpk-bw.de/archiv/news2012/pdf/120227_dak_gesundheitsreport_2012.pdf) [9.1.2013]
- .....  
**LOHMER, M., WERNZ, C. (2000): Zwischen Veränderungsdruck und Homöostaseneigung. Die narzisstische Balance in therapeutischen Institutionen.** In: M. Lohmer (Hrsg.), Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 233-254.
- .....  
**LORENZER, A. & WÜRKER, A. (2013). Tiefenhermeneutische Literaturinterpretation.** In E. Reinke (Hrsg.), Alfred Lorenzer. Zur Aktualität seines interdisziplinären Ansatzes. Gießen: Psychosozial, 185-210.
- .....  
**MASLACH, C., LEITER, M.P. (2001). Die Wahrheit über Burnout.** Wien: Springer.
- .....  
**MÜLLER, G.F. (2007). Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar (LOTI). Dokumentation eines modularen Befragungsinstruments.** Landau: Selbstverlag.
- .....  
**NEXT-STUDIE** [online im internet]. URL: <http://www.next.uni-wuppertal.de/> [7.8.2011].
- .....  
**NOTELAERS, G., DE WITTE, H. & EINARSEN, S. (2010). Between the Devil and the Deep Blue Sea: Parallel Hierarchy, Role Stress an Workplace Bullying amongst Nurses.** In: Östermann K. (Hrsg.), Indirect and Direct Aggression. Frankfurt/Main: Peter Lang, 215-238.
- .....  
**OBHOLZER, A. (1997). Das Unbewusste bei der Arbeit.** In: I. Eisenbach-Stangl, M. Ertl (Hrsg.), Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien: Facultas, 17-38.
- .....  
**OBHOLZER, A. (2000). Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste.** In: M. Lohmer (Hrsg.), Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 79-97.
- .....  
**PERINI, M. (2011). On the concept of „institutional container“: an introduction.** In: Funzione Gamma N.27 [online im internet]. URL: <http://www.funzionegamma.it/category/issues/number27/> [6.9.2017].
- .....  
**ROSENSTIEL, L.v. (2003). Grundlagen der Organisationspsychologie.** Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- .....  
**STEIN, M. (2009). Toxizität und das unbewusste Erleben des Körpers im Grenzbereich von Angestellten und Kunden.** In: Freie Assoziation 1/2009, 51-72.
- .....  
**YALOM, I.D. (1989). Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie.** München: Pfeiffer.

## *Gruppen in Bewegung setzen. Das Wechselspiel zwischen Managementthema und Teamdynamik in der organisationsinternen Aufstellungsarbeit<sup>1</sup>*

*Roswitha Riepl*

### **Abstract:**

In diesem Artikel wird die psychodramatische Aufstellungsarbeit mit Live-Teams im Format Organisationsberatung diskutiert. Dabei werden zwei Fragen näher untersucht: Wie können arbeitende Menschen psychologisch sorgsam und zugleich für die Organisation nützlich im Rahmen einer organisationsinternen Aufstellungsarbeit begleitet werden? Und: Wie kann mit der interdependenten Verknüpfung von Managementthema und Teamdynamik im Rahmen einer Organisationsaufstellung umgegangen werden? Die dabei unumstößliche Notwendigkeit von methodisch fundierten Theorien und davon abgeleiteten praktischen Interventionen wird mit einer Ablaufbeschreibung einer psychodramatischen Organisationsaufstellung verdeutlicht.

### **Einleitung**

Organisationsaufstellungen finden häufig in stranger groups statt, an denen Einzelpersonen einer Organisation teilnehmen und mit Hilfe von Menschen, die ihnen fremd sind, im Rahmen von Aufstellungsarbeit einer berufsbezogenen Frage nachgehen. In der Einzelberatung werden Organisationsaufstellungen mithilfe von Systembrett, Bodenankern, Symbolmaterial etc. durchgeführt. Zunehmend finden Organisationsaufstellungen aber auch mit den realen MitarbeiterInnen der betreffenden Organisationen, dem sogenannten Live-Team, statt. Letzteres Setting bezeichne ich als organisationsinterne Aufstellungen (Riepl, 2011, S. 87).

In jeder der genannten Aufstellungsformen haben die AufstellerInnen es mit Menschen zu tun, die in der jeweiligen Aufstellung tragend wirken. Sie nehmen in ihrer Organisation funktionale Rollen ein und werfen in ihren Rollen organisationsrelevante Fragestellungen auf. Dieser Tatsache ist insbesondere beim Durchführen einer organisationsinternen Aufstellungsarbeit Rechnung zu tragen. Da ich organisationsinterne

---

<sup>1</sup> Die ungekürzte Fassung dieses Beitrags ist erschienen in: Weber, Gunthard/Claude Rosselet (Hrsg.): Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. Heidelberg, Carl-Auer Verlag, 2016, S. 196-213



Arbeit mit Live-Teams als besonders nachhaltig erachte, werde ich mich in diesem Beitrag auf diese Form der Aufstellungsarbeit beschränken. Im Fokus steht dabei die Fragestellung wie die MitarbeiterInnen nützlich in Bezug auf die Organisationsfrage, aber zugleich psychologisch sorgsam durch die Aufstellungsarbeit begleitet werden können. Hier erscheint mir der Bezug auf Gruppenkonzepte unumgänglich.

Hinsichtlich organisationsinterner Aufstellungen gibt es viele erfreuliche Weiterentwicklungen: Der Organisationsbezug wird immer deutlicher in den Vordergrund gestellt (Rosselet, 2012, S. 51), die notwendige Verbindung von Organisationsaufstellung mit Managementkonzepten und Organisationstheorien wird vorangetrieben (Buer, 2010, S. 284; Rosselet u. Senoner, 2010, S. 136; Rosselet, 2012, S. 80), bislang kaum hinterfragte Konzepte und Interventionen aus dem Gesamtfeld der Aufstellungsarbeit werden auf ihren Einsatz in der Organisationsberatung hin überprüft (Riepl, 2009, S. 260; Riepl, 2011, S. 85; Senoner 2015, S. 50). Was bei allen Weiterentwicklungen für die Aufstellungsarbeit mit Live Teams allerdings erstaunt: Sie scheinen bislang ohne fundierte Konzepte zur Gruppenarbeit auszukommen. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen der Einbezug von organisationalen Denken und Managementfragen sowie die Verbindung zu Organisationstheorien. Die Dynamik der Arbeitsgruppen und deren emotionale Arbeitsbeziehungen rücken in den Hintergrund. Dieser Artikel fokussiert die interdependente Verbindung von Managementthema und Teamdynamik und analysiert, wie damit während des Aufstellungsprozesses nützlich und sorgsam umgegangen werden kann.

### ***Managementthema und Teamdynamik***

Wie Gunthard Weber festhält, erfordert die organisationsinterne Aufstellungsarbeit besonders große Erfahrung: „Es ist leicht nachvollziehbar, dass es in Konfliktsituationen für Aufstellende besonders heikel ist, ihr inneres Bild der Organisation im Rahmen des eigenen Arbeitssystems zu veröffentlichen. Abhängigkeitsgefühle, hierarchische Gefüge und Gefälle, Ängste vor nachteiligen Konsequenzen, eine oft angekratzte Vertrauensbasis und Zweifel, ob man mit dem Wohlwollen der Anderen rechnen kann, beeinflussen solche Situationen“ (Weber, 2000, S. 41). Er betont, dass diese „Oberstufe der Arbeit (...) einen soliden Erfahrungsschatz in Organisationsaufstellungsseminaren“ verlangt (Weber in Rosselet, Senoner u. Lingg, 2007, S. 10). Meiner Erfahrung nach brauchen AufstellerInnen neben der großen Erfahrung und „Fingerspitzengefühl“ auch überzeugende theoretische Konzepte, die den Arbeitsprozess rahmen, unterstützen und an jeder Stelle transparent erklären können. Dies gilt auch für den Gruppenprozess, der zeitgleich und interdependent mit der Arbeit an einem Managementthema in der Dynamik des Teams stattfindet: Jede Arbeit an

einem Managementthema ist auch die Arbeit an und mit der Dynamik des Teams. Insofern ist jede organisationsinterne Aufstellungsarbeit zeitgleich auch ein Teamentwicklungsprozess, jedes Managementthema (*hard fact*) ein Beziehungsthema (*soft fact*). Unsere Aufgabe als OrganisationsaufstellerInnen ist es, diese *soft facts* in der Dynamik des Aufstellungsprozesses wahrzunehmen, zu verstehen, einzuordnen – oder, noch wünschenswerter: nützlich an die Aufstellung rückzubinden und somit synchron mitzubearbeiten. Dann aber reicht es nicht, dass lediglich die Aufstellungsleitung die Gruppendynamischen Prozesse in der Aufstellungsarbeit erkennt und mit ihnen umgeht. Die Prozesse sind vielmehr im Verlauf der Aufstellung gemeinsam mit dem Team zu erkennen, zu benennen, auf Basis vergangener Erfahrungen zu erklären und auf die zukünftige Zusammenarbeit neu auszurichten.

Dazu braucht es nachvollziehbare Theorien und davon abgeleitete praktische Interventionen. Diese Theorien, Interpretationsfolien und Konzepte entstammen idealerweise einem elaborierten Beratungsverfahren (systemisch, psychodramatisch, etc.), das sich schlüssig mit Organisationstheorien (*sensemaking systems*, Systemtheorie, Lernende Organisation, Organisationskultur etc.) verbindet. So können Philosophie, Menschenbild, Konzepte, Interpretationsfolien und Techniken sinnfölig ineinander übergreifen und theoretisch und methodisch stringente Aufstellungsarbeit ermöglichen. Ich arbeite sowohl in der Organisationsberatung als auch in Supervision, Coaching und Psychotherapie mit dem Verfahren Psychodrama. Hinsichtlich der Organisationstheorien folge ich den Konzepten der *sensemaking systems* von Karl E. Weick (Weick, 1995) und den Ideen der Prozessberatung und Organisationskulturen von Edgar H. Schein (Schein, 2000). Beide Ansätze eignen sich durch ihre Prozess- und Handlungsorientierung ausgezeichnet für die Koppelung mit den Grundtheorien des Verfahrens Psychodrama (Konzept von Spontaneität und Kreativität, Gruppenkonzept, selbstbeteiligte Handlungsorientierung, Rollentheorie etc.).

Dieses Gesamtkonzept einer psychodramatischen handlungs- und prozessorientierten Beratung hat sich in der Arbeit mit Organisationen der neuen Arbeitswelt bewährt: Es lässt die Komplexität des Managementalltages in seiner Dichtigkeit auftauchen, ohne diesen zu verkürzen. Es werden keine Lösungen angepeilt, sondern es werden der Prozess von Organisationsaufgaben und die sich dabei konkret organisierenden Personen in den Mittelpunkt der Beratung genommen. Unaufhörlich geht es dabei um die Sichtweisen dieser Personen und deren unterschiedliche Einschätzungen von Organisationsthemen. Hier setzt die psychodramatische Beratung an: Diese Unterschiede sollen auftauchen, zur Diskussion gestellt und im Sinne der Organisation immer wieder neu abgeglichen werden. Mit meinem Kollegen Ferdinand Buer habe ich auf dieser Basis

eine methodenspezifische Organisationsaufstellung entwickelt (Buer, 2003; Buer 2005; Buer 2007; Buer 2010; Riepl, 2011). Für die Formate psychodramatische Familienaufstellung und soziodramatische Polit-Aufstellungen habe ich Vorgangsweisen ausgearbeitet, die sich in Prozesssteuerung und praktischen Interventionen deutlich von denen der Organisationsaufstellung unterscheiden (Riepl, 2009; Riepl, 2015).

### ***Das Gruppenkonzept in der psychodramatischen Organisationsaufstellung***

Jacob Levy Moreno (1889–1974) ist der Begründer des Verfahrens Psychodrama und Soziometrie. Er hat um 1920 den Menschen selbst als messbare Instanz von Beziehungsthemen erkannt und in den Mittelpunkt seiner soziometrischen Forschungen gestellt. Dabei untersuchte Moreno Spannungsverhältnisse zwischen Gruppenmitgliedern und entdeckte unter anderem ein Auseinanderklaffen zwischen Oberflächenstruktur – den formalen Rollen wie GeschäftsführerIn, AbteilungsleiterIn, SachbearbeiterIn – und der sogenannten sozioemotionalen Tiefenstruktur (Anziehung, Abstoßung, Nähe, Distanz etc.). Um diese Spannungsverhältnisse zwischen arbeitenden Menschen sichtbar und bearbeitbar zu machen, entwickelte Moreno in seinem Hauptwerk „Who shall survive?“ (1934) die Aktionssoziometrie, eine soziometrische Netzwerktheorie, die in der Aufstellungsarbeit angewandt wird. Im Fokus von Morenos Forschungen standen die stärkenden Effekte, die durch die Selbstbeteiligung der TeilnehmerInnen in Gruppen entstehen: die Begegnung zwischen den Menschen, veränderte Positionen in der Gruppenstruktur und die Stärkung des Gruppenzusammenhaltes. 1932 führte Moreno den Begriff Gruppenpsychotherapie in die Diskussion ein und entwickelte Konzepte und Techniken für Therapie und Beratung von Gruppen. Nicht zuletzt deshalb gilt Moreno als Pionier der Organisationsentwicklung (vgl. Gairing, 2008, 27-33).

Für die organisationsinterne Aufstellungsarbeit mit Live-Teams können wir folgenden Leitgedanken übernehmen: Jede Aufstellungsarbeit ist immer ein Prozess im Team, durch das Team, für das Team und des Teams (vgl. Moreno, 1956, zitiert nach Leutz, 1974, 92). Das Ziel des psychodramatischen Gruppenkonzeptes ist das Empowerment des Live-Teams bereits während des Aufstellungsprozesses sowie eine Stärkung der Gruppenkohäsion – und somit des Vertrauens in die Aufstellungsarbeit –, was wiederum zu einer verstärkten Mitarbeit an der Aufstellung und am gesamten Beratungsprozess führt. Damit wird eine Aufstellungsethik impliziert, die sich an gemeinsamer Aktion (durch Mitgestaltung seine Möglichkeiten und Grenzen erfahren), Kooperation (in der Zusammenarbeit über sich hinauswachsen) und Imagination (Phantasie, Einbildungskraft und Kreativität gezielt einsetzen) orientiert (Buer, 2010, 249).

## ***Ablaufbeschreibung***

Wie die meisten Prozessberatungen arbeitet auch das Verfahren Psychodrama mit einem ritualisierten, daher zuverlässigen Ablauf. Wir unterscheiden drei Phasen:

1. Erwärmungsphase
2. Aufstellungsphase, unterteilt in Stellen des ersten Bildes und Prozessarbeit
3. Transferphase

Im Folgenden stelle ich die stützende Umsetzung des Gruppenkonzeptes in den drei Phasen des Aufstellungsprozesses mit Live-Teams dar. Einzelne Interventionen, die die Kohäsion des Teams während des Aufstellungsprozesses unterstützen, werden dabei näher beschrieben.

### ***1. Erwärmungsphase: Gruppenbezogene Vorarbeiten zur Aufstellungsarbeit Intervention: Managementthema und Aufstellungsfrage***

In einem ersten Schritt differenziere ich mit einem Live-Team mit speziell entwickelten Fragestellungen zwischen dem, was die Gesamtorganisation und das anwesende Team im Moment beschäftigt (gemeinsames Managementthema) und was, davon abgeleitet, eine wichtige Fragestellung für das aktuelle Setting ist. Wenn sich das Team auf eine gemeinsame Fragestellung geeinigt hat (durch Dialog, Vorgaben, Dringlichkeit) überprüfe ich, ob diese Frage idealerweise mit einer Organisationsaufstellung oder doch besser mit einer anderen Intervention aus dem Methodenkoffer des Psychodramas bearbeitet werden sollte. Wenn sich die Frage zur Aufstellung eignet, schlage ich diese Intervention vor und beginne mit den Vorarbeiten. Das übergeordnete Managementthema und die aktuell zu bearbeitende Aufstellungsfrage werden auf Flipchart festgehalten. Weiters frage ich nach Zielen zur Aufstellungsfrage, die in einem zusammenfassenden Satz ebenfalls aufgeschrieben werden. Somit habe ich als Prozessbegleiterin vom Team einen handlungsleitenden Kontext für die Aufstellungsarbeit erhalten. Während der Aufstellungsarbeit verbinde ich den Prozess permanent mit der handlungsleitenden Aufstellungsfrage. Das Team erhält so die Sicherheit, dass sich aus der Situation der Gesamtorganisation ein spezielles Thema ableitet, das kontext- und sinngebunden ist. Das Team definiert sich über die Herleitung von Managementthema, Aufstellungsfrage und Zielformulierungen als organisationszugehörig. Die Phantasien darüber, in welcher Weise persönliche Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen die Fragestellung beeinflussen, wird so gemildert – ohne diese Möglichkeit auszuschließen. Zuletzt halte ich am Flipchart fest, welche Faktoren in der Aufstellungsarbeit explizit gestellt werden sollten (z. B. die funktionalen Rollen der Anwesenden und anderer relevanter Organisationsmitglieder, Projektthemen oder Finanzfragen).

### **Rollentheorie: Das Team fokussiert seine funktionalen Rollen**

Berufstätige Menschen haben meist ein großes Interesse daran ihre Probleme und Fragestellungen aus dem beruflichen Arbeitsalltag zu reflektieren – vorzugsweise allerdings im Einzelsetting (egozentrierte Vorgangsweise). Viele Personen wissen zwar um die Notwendigkeit bestimmte Fragestellungen in der betroffenen Gruppe, dem Team, zu klären (gruppenzentrierte Vorgangsweise), scheuen jedoch davor zurück, ihre Arbeitsthemen gemeinsam mit den KollegInnen zu reflektieren. Sie befürchten, zu viel von sich selbst preiszugeben, sich von Emotionen wie Frust oder Ärger überwältigen zu lassen, sie haben Angst zu erfahren, was die KollegInnen über sie denken und sie fürchten sich vor allem vor den Auswirkungen der emotionalen Öffnung auf die weitere Zusammenarbeit. Diese Ängste sind berechtigt, sie sind ernst zu nehmen, und mit ihnen ist umzugehen. Wir können als AufstellungsleiterInnen davon ausgehen, dass auch in vordergründig aufgeschlossenen Teams solche Ängste wohnen - sie sind ein normaler Bestandteil von Menschen in Gruppenprozessen.

### **Intervention: Funktionale Rolle**

Als AufstellerInnen können wir diesen Ängsten begegnen, indem wir den Fokus des gemeinsamen Reflexionsprozesses auf die funktionale Rolle in der Organisation eingrenzen. Hier kläre ich mit den Teammitgliedern, dass sie als komplexe Individuen mit vielen Lebensrollen an der Beratung teilnehmen; aber wir kommen überein, dass sie in der Aufstellungsarbeit versuchen, sich auf eine Rolle zu begrenzen, und zwar *„auf Ihre funktionale Rolle in dieser Organisation. Sie sind hier AbteilungsleiterIn, SachbearbeiterIn, ReferentIn, FacharbeiterIn. Das sind Ihre Rollen in der Organisation. Diese Rollen haben Funktionen. Daher sprechen wir hier von Ihren funktionalen Rollen.“* Wenn Menschen erfahren, dass kein Interesse daran besteht, sie in ihrer gesamten Persönlichkeit zu thematisieren, entsteht Entlastung, sie fühlen sich geschützt.

### **Intervention: Biografie und funktionale Rolle**

Ich bespreche mit dem Team kurz, dass die individuelle biografische Sozialisierung, die Erziehung, bisherige Beziehungserfahrungen etc. dazu beitragen, wie wir unsere funktionalen Rollen einnehmen, *„aber das steht heute nicht im Mittelpunkt unserer Zusammenarbeit. Wir fokussieren heute anhand Ihres Managementthemas und der Aufstellungsfrage das verbesserte Zusammenspiel Ihrer funktionalen Rollen. Sollten Sie bei dieser gemeinsamen Reflexionsarbeit an sonstige Beziehungserfahrungen erinnert werden, so bitte ich Sie, sich diesen wertvollen Hinweis in einer Pause zu notieren und sich zu überlegen, mit wem und in welchem Setting Sie diesem Eindruck vielleicht nachgehen möchten.“* Damit stelle ich sicher, dass arbeitende Menschen im Teamkontext vor kontextfernen persönlichen Zuschreibungen geschützt sind. Wir klären

gemeinsam, dass mit der Aufstellungsarbeit ein organisationsbezogenes Managementthema unter Reflexion des funktionalen Zusammenspiels ausgehandelt wird. Ein sogenannter Strukturebenenwechsel, wie er von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed beschrieben (Sparrer, 2002, S. 123) und der von vielen OrganisationsaufstellerInnen als prozessfördernd eingesetzt wird, ist in meiner Form der Organisationsaufstellungen nicht vorgesehen.

### **Soziometrie: Das Team erhält Wahlmöglichkeiten und trifft Entscheidungen**

Nun kläre ich mit dem Team, in welcher Dimension es die Aufstellung zur gemeinsamen Frage stattfinden lassen möchte.

### **Intervention: Dimensionen-Skala**

Dazu definiere ich mit zwei Sesseln zwei Eckpunkte im Raum, die die Grenzwerte „emotional“ und „funktional“ darstellen, und bitte die Teammitglieder, sich selbst, ohne verbalen Austausch mit den anderen, auf der gedachten Linie zu positionieren (Abb.1).

***Funktionale Dimension  
der Managementfrage***

***Emotionale Dimension  
der Managementfrage***

Abb.1

Natürlich ist eine genaue Trennung zwischen diesen beiden Polen weder machbar noch im Sinne der Übung, aber es geht darum, in einen Dialog zu kommen, diese Faktoren gemeinsam abzuwägen und somit, wie mit einem Team-Kompass, eine Entscheidung zur Ausrichtung der Aufstellungsarbeit zu treffen: Welches Mischungsverhältnis von *hard facts* und *soft facts* wünschen wir uns? Welches Mischungsverhältnis wollen wir wagen?

Hier wird implizit deutlich, dass Managementthemen und Aufstellungsfragen mit der Teamdynamik interdependent verbunden sind und einander permanent beeinflussen. In welcher Dimension an diesen Fragestellungen gearbeitet wird, klärt das betroffene Team selbst. Als Aufstellungsleiterin erhalte ich einen Zugang in den Code der Teamkultur und Informationen darüber, wie vertieft oder vorsichtig ich den konkreten Aufstellungsprozess begleiten darf. Die Sichtbarmachung von Positionen auf der Dimensionen-Skala und der dazugehörige Dialog sichert das Team in der gemeinsamen Vorgangsweise und orientiert die Aufstellungsleitung zur Prozessbegleitung. Durch das Eröffnen einer Wahlmöglichkeit zwischen den Polen funktional/emotional werden verschiedene Perspektiven zum Arbeitsthema angesprochen: Jede/r

MitarbeiterIn kommentiert kurz die eigene Positionierung auf der Skala. Hier kommt es meist schon zu regem Austausch, zu Nachfragen und Meinungsunterschieden. Diese unterschiedlichen Anliegen und Auffassungen fließen ab diesem Zeitpunkt in den weiteren Aufstellungsprozess ein. Auf das stützende Gruppenkonzept bezogen bedeutet dies: Das Team erwärmt sich für die eigene Sache, reagiert aufeinander, trifft vielleicht schon Übereinkünfte, mutet sich auch schon etwas zu. Höchste Zeit, diese spontane Erwärmung in einen gruppenzentrierten Aufstellungsprozess überzuführen!

## **2. Aufstellungsphase: Gruppenzentrierte Teamaufstellung mit Sesseln**

### **Intervention: Raum schaffen**

Diese Phase beginnt mit einer weiteren soziometrischen Wahlmöglichkeit, indem ich das Team zur Überlegung einlade: „Wo in diesem Raum ist ihre Frage mit all den Aspekten, die wir gerade gehört haben, am besten aufgehoben?“ Wieder beginnt Dialog, Kooperation, Verhandlung im Team und führt meist zu Kompromiss oder Konsens. Über das Kooperationsgeschehen hinaus wird hier auch die Symbolik des Raumes im Sinne des arbeitenden Teams genutzt, indem sich dessen Imaginationskraft sinnlich öffnet: Die Türe muss jetzt auf jeden Fall dabei sein, „weil bei uns immer wieder etwas Neues hereinkommt“, ein Fenster erhält Bedeutung, weil „der Ausblick auf Erfolg ist nahe“, eine Ecke ist die richtige, denn „wir stehen derzeit doch mit dem Rücken an der Wand!“ Den Raummetaphern sind keine Grenzen gesetzt. Wenn das Team sich für einen Teil des Raumes entschieden hat, wird dieser Bereich mit einem Seil oder durch andere Markierungen vom übrigen Raum abgegrenzt. Wieder folge ich einem methodischen Konzept des Psychodramas: Durch das Abgrenzen des Aufstellungsraumes wird die sogenannte *surplus reality*, ein symbolischer Erlebensraum, eine „verabredete Scheinwelt“ (Sader, 1991), für alle Beteiligten eröffnet und deutlich gemacht. In diesem Raum gelangt das Team in einen Erfahrungsmodus, der in eine neue, erweiterte Realität führt.

Um diese *surplus reality* in die sinnliche Erfahrung des Teams zu bringen, betritt dieses nun kurz den Aufstellungsraum. Ich begleite es dabei und thematisiere das übergeordnete Managementthema und die damit verbundene Aufstellungsfrage, wie zum Beispiel: „*Ihre Organisation muss sich im Moment mit der Einhaltung von Budgetzielen auseinandersetzen. Sie als Geschäftsführung und Bereichsleitungen beschäftigen dabei heute, wie Sie zwischen Vorgaben des Vorstandes und der Machbarkeit in ihren Abteilungen dazu realistisch beitragen können – und wie Sie ab morgen als Managementteam im konkreten Arbeitsalltag verbessert handeln können. Diese Thematik legen wir dem nun folgenden Aufstellungsprozess wie einen Teppich zugrunde. Alles was in diesem Aufstellungsraum ab jetzt passiert, bezieht sich auf diese Situation.*“

## **Nonverbale Aufstellung mit Sesseln: Erstes Bild**

In funktionalen Rollen abgesichert sowie für die Aufstellungsfrage und den dazugehörigen Raum erwärmt, erhält das Team nun die Aufgabe für jedes einzelne Teammitglied sowie für weitere Einflussfaktoren Sessel am Rande des Aufstellungsraumes bereitzustellen. Jeder Sessel wird mit einem Kärtchen versehen, auf dem ersichtlich ist, wen oder was er repräsentiert (z. B.: „Jahresbudget“, „Bereichsleiterin Einkauf, Frau Barna“, „Controller, Herr Mahr“, „Geschäftsführerin, Frau Gross“, „Marktentwicklung“). Nun erhält das Team folgende Anweisung: *„Ich bitte Sie, sich als erstes gemeinsam zu entscheiden, mit welchem Element Sie die Aufstellung beginnen wollen. Dann heben Sie alle gemeinsam diesen Sessel hoch, betreten den Aufstellungsraum und haben die Aufgabe nonverbal und ohne Einsatz von Muskelkraft gemeinsam nach dem momentan stimmigen Platz dieses Elementes im Aufstellungsraum zu suchen! Erleben Sie dabei die unterschiedlichen Bewegungen, folgen Sie dabei aber auch Ihren Positionierungsimpulsen. Wenn Ihr eigener Sessel gestellt wird, sind Sie selbst auch dabei und arbeiten an der Positionierung mit. Wie gesagt: Das alles geschieht nonverbal und ohne Einsatz von Muskelkraft. – Die Positionierung endet, wenn alle vier Beine des Sessels ruhig am Boden stehen. Dann verlassen Sie den Aufstellungsraum, entscheiden sich für den nächsten Einflussfaktor und positionieren wieder alle gemeinsam und nonverbal den nächsten Sessel. Sie können mit der Positionierung Nähe und Distanz, Zu- und Abwendung unter den Faktoren deutlich machen.“* Während ich spreche, demonstriere ich mit zwei Sesseln die erwähnten Ausdrucksmöglichkeiten. Es gilt das Team in Bewegung zu bringen und daher monoton mit der Frage zu konfrontieren: Mit wem wollen Sie beginnen?

Kurzes Aushandeln, Kooperieren, Konsens: Der erste Sessel wird gehoben und das Team betritt den Aufstellungsraum. In diesem Moment ersuche ich um Ruhe und wiederhole ab dann jedes Mal, wenn mit einem neuen Sessel der Aufstellungsraum betreten wird, die Frage: „Wo ist im Moment der stimmige Platz für Bereichsleiterin Einkauf, Frau Barna, im Bezug zur Aufstellungsfrage: Was kann ich, Frau Barna, in meiner funktionalen Rolle als Bereichsleiterin Einkauf zur Erreichung des Budgetzieles beitragen? Wo ist dazu der momentan stimmige Platz im Aufstellungsraum?“ Ist ein Sessel positioniert, kehrt das Team an den Rand des Aufstellungsraumes zurück und einigt sich neu darauf, mit welchem Element weitergemacht wird. So folgt eine Positionierung der anderen. Immer nonverbal und gemeinsam – die dabei entstehenden Irritationen vorerst aushaltend. Dabei kommt es zu hochkomplexen Momenten von Abstimmungen zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmungen, Durchsetzungswünschen und deren Beschränkungen durch die Gruppe. Durch den Verzicht auf Worte und die an dieser Stelle zurückgehaltene Reflexionszeit entsteht im Team und in der Gruppe



hohe Spontaneität und Kreativität. Um dabei den Bezug zur Aufstellungsfrage aber nicht zu verlieren, wiederhole ich jedes Mal, wenn das Team mit einem neuen Sessel den Aufstellungsraum betritt monoton die Aufstellungsfrage.

Wenn alle Sessel im Aufstellungsraum positioniert sind, interpretiert das Team das so entstandene Gesamtbild unter Moderation der Aufstellungsleitung selbst. Dazu stellt es sich an den Rand des Aufstellungsraums und artikuliert Eindrücke, Assoziationen, Verbindungen zum Arbeitsalltag. Die Aufstellungsleitung verbindet das Gesagte immer wieder mit der Aufstellungsfrage und dem Gesamtthema. Erste Hypothesen können bereits an dieser Stelle auftauchen. Der Prozess der Aufstellung wird an dieser Stelle kurz angesprochen, Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug zu den abgebildeten Positionen werden benannt, an dieser Stelle jedoch nicht weiter bearbeitet – es sei denn, es ginge um Teambuilding, Teamentwicklung oder Teamkonflikte. Dann ist eine Vertiefung an dieser Stelle natürlich bereits sinnvolle Prozessarbeit.

### **Prozessarbeit**

Im nächsten Schritt nehmen die Teammitglieder auf ihren Sesseln Platz. Ein Prozess der Innenwahrnehmung der Konstellationen in Bezug zur Aufstellungsfrage beginnt – das klassische psychodramatische Rollenfeedback auf der Bühne: Welchen Platz habe ich hier und jetzt in Bezug zur Aufstellungsfrage erhalten? Welche Qualität hat dieser Platz? Wie erlebe ich mich an diesem Platz körperlich, energetisch? Wen oder was kann ich sehen, wen nicht sehen? Häufig gibt es in dieser Runde bereits konkrete Wünsche zur Veränderung, die wahrgenommen, aber noch nicht umgesetzt werden. Wenn alle Personen im Rollenfeedback die Qualität ihrer Position im Bezug zur Aufstellungsfrage kommentiert haben, verlässt das Team den Aufstellungsraum. Am Rande des Aufstellungsraumes sammelt die Aufstellungsleitung die neuen Eindrücke aus der Innenwahrnehmung und weitere Hypothesen zur Aufstellungsfrage mittels Interview und Dialog. Wenn es im Sinne des Gesamtprozesses sinnvoll ist, frage ich dabei an verschiedenen Stellen auch, was das Erlebte und Gehörte über die Teamsituation aussagt.

Je nachdem um welches Managementthema es geht und wie zu diesem Zeitpunkt die Dynamik des Teams ist, gibt es verschiedene Formen der Weiterarbeit:

- Wenn es um Perspektivenerweiterung, um konflikthafte Verläufe zum Thema, um Wahrnehmung anderer Sichtweisen geht, erhalten alle Teammitglieder die Gelegenheit andere Positionen im Feld auszuprobieren. Diesbezügliche Erfahrungen werden wieder mittels Rollenfeedback auf der Bühne, Eindrücke und Hypothesen nach dem Verlassen des Aufstellungsraumes abgefragt.

- Wenn es konkrete Vorschläge zur Veränderung der eigenen Position gibt, können einzelne Teammitglieder ihre Ideen ausprobieren. Nach jeder Veränderung werden die Resonanzen bei den übrigen TeilnehmerInnen abgefragt. Bei Differenzen müssen Kompromisse verhandelt werden.

### **Intervention soziatrische Frage<sup>2</sup>** (Riepl, 2011, 87–88)

- Wenn das Team mit den bisherigen Erkenntnissen und Hypothesen bereits zufrieden ist, aber noch Kraft und Energie für einen letzten optimierenden Prozessschritt hat,
- wenn das Team wenig Veränderungsimpulse für seine Prozessarbeit findet oder
- wenn schon etliche Einzelinitiativen gesetzt wurden, die verbindende Synergie im Aufstellungsbild jedoch nicht wirklich spürbar wird, gelingt es mit der soziatrischen Frage meist, eine überraschende Zusatzbewegung zu generieren.

Ausgangslage ist dabei, dass jedes Teammitglied wieder auf seinem eigenen Sessel sitzt. Das kann im Ausgangsbild oder nach der Prozessarbeit sein. Ich erläutere dem Team, dass ich jetzt gleich zweimal hintereinander dieselbe Frage stellen werde. Das erste Mal, damit alle die Frage hören und verstehen können. Am Ende des zweiten Males werde ich „Jetzt!“ sagen. Wenn ich „Jetzt!“ sage, können alle Anwesenden aufstehen und für sich alleine, ohne Austausch mit den anderen, einen Veränderungsimpuls nachgehen und dabei ihren Platz um maximal einen Meter verändern. Die soziatrische Frage lautet – mit Abänderungen je nach Thema und Setting – ungefähr so: „Was ahne ich oder weiß ich bereits, nach allem, was ich heute hier erlebt, gehört und gesehen habe, was ich in meiner funktionalen Rolle zur Verbesserung der Gesamtsituation beitragen kann?“ Die Teammitglieder erheben sich aus ihrer jeweiligen Position und gehen jenem Impuls nach, von dem sie annehmen, dass er zur Verbesserung der Gesamtsituation beiträgt. Sie justieren die Aufstellung sozusagen noch einmal nach.

Somit peilt die soziatrische Frage am Ende einer psychodramatischen Organisationaufstellung das Optimum und Maximum des impliziten kollektiven Wissens der Arbeitsgruppe an. Das Ziel dabei ist es, dass jede und jeder für sich einen Impuls vollzieht, von dem er oder sie ahnt, dass er zur Verbesserung der Gesamtsituation beitragen kann. „Weit über die Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Rolle oder Position hinaus, wird in diesem Moment das ressourcenstärkste Optimum der jeweiligen Gruppe gemeinsam

---

2 Für Moreno war die Soziatrie die „Wissenschaft der Heilung sozialer Systeme“ (Moreno 1996, 385). Hutter führt aus, dass die Soziatrie versucht, „an der Schnittstelle der Gruppe dialektisch das Sozialatom (die Mikroperspektive) und das Makrosystem Menschheit im Auge zu behalten“. (Hutter 2000, 268). Diese dialektische Schnittstelle versuche ich mit der von mir konzipierten soziatrischen Fragestellung anzusteuern.

ausgedrückt.“ (Riepl 2011, 87). Mit dieser Intervention verlassen die Teammitglieder ganz gezielt ihre organisationalen Eigeninteressen und erleben konkret und unmittelbar, was es heißt, einen Platz einzunehmen, der einen Beitrag zum Gesamtziel ausdrückt. Meiner Erfahrung nach ist dies ein heilsamer, erfrischender und motivierender Moment für die Teams.

Die Bedeutung der neuen Plätze für die Einzelnen wie auch deren Resonanz zu den anderen Plätzen wird abgefragt. Voneinander und miteinander zu erleben, wie alle ihren Beitrag zu einer Verbesserung leisten wollen, ist teamstärkend. Die Arbeitsgruppe erlebt sich als veränderbar und wirksam, Wertschätzung wird ausgedrückt. Wieder wird das Erlebte und Gesagte durch die Aufstellungsleitung auf die Aufstellungsfrage und die Gesamthematik rückgebunden. Noch in den Positionen sitzend, werden Transfermöglichkeiten in den konkreten gemeinsamen Arbeitsalltag überlegt.

### **3. Transferphase**

Die Transferphase beginnt zumeist noch im Aufstellungsraum. Die Teammitglieder sitzen, wie anhand der soziatischen Frage beschrieben, noch auf ihren eigenen Plätzen und erarbeiten Ideen für die konkrete gemeinsame Alltagsarbeit. Wenn dies ausgeschöpft ist, wird die Aufstellung beendet. Wenn möglich, lasse ich das Aufstellungsbild stehen, das Team verlässt den Aufstellungsraum und die damit verbundene *surplus reality*. Wir setzen uns in einem Halbkreis an den Rand der Aufstellung, behalten diese im Blick und durchlaufen gemeinsam nochmals den Aufstellungsprozess, als würden wir uns gemeinsam einen Film ansehen. Das Team benennt und markiert besondere Wendepunkte, verbindet diese wieder mit seiner Organisations- und Arbeitssituation, vor allem aber mit Ideen für eine verbesserte Zusammenarbeit.

Als Aufstellungsleiterin und Organisationsberaterin mit Gruppenkonzept ist es hier mein Ziel alle Beteiligten in den Diskussionsprozess miteinzubeziehen, konstruktive Feedbacks anzuregen, zur Mitgestaltung zu ermuntern. Eingespielte Kleingruppenkonstellationen und Rituale, informelle Rollenfixierungen (der Schweiger, die Graue Eminenz) und rigide Handlungsabläufe („Das macht man hier so!“) sollen so irritiert, hinterfragt, vielleicht verändert werden. Meine Hauptaufgabe im Transfer sehe ich darin, das Aufstellungsbild an das eingangs definierte Managementthema, die Aufstellungsfrage und die Zielformulierungen zur Aufstellung rückzubinden. Dabei tauchen innere Bilder des Teams aus der Vergangenheit auf und werden möglichst sinnstiftend mit der Ausrichtung in die Zukunft verbunden, z. B.: „*Wir haben das Budget immer sehr detailliert im Geschäftsführungsmeeting besprochen, dahinter stand die gute Absicht, alle möglichst früh in den Planungsprozess einzubeziehen. Aber wie klar wird,*

hat das mehr zu Überforderung und Frust geführt. Durch das Aufstellungsbild merke ich, dass zu diesem Thema Geschäftsführung und Controlling noch viel enger vorbereitend zusammenarbeiten müssen. Damit sind die einzelnen Bereichsleitungen entlastet und können sich auf ihre Planung und damit verbundene Fragestellungen konzentrieren.“ Einzelne und gemeinsame neue Handlungsabsichten werden formuliert und vereinbart, die Organisationskultur wird prozesshaft weiterentwickelt.

### **Resümee: Managementthema und Teamdynamik. Ein Plädoyer für ein Gruppenkonzept.**

Wie ich dargelegt habe, sehe ich Managementthema und Teamdynamik bei organisationsinternen Aufstellungen immer als interdependent verbunden. Die Arbeit an den *hard facts* ist immer eine Arbeit an den *soft facts*, die Arbeit an einem Managementthema immer Teamentwicklungsarbeit. Je transparenter das Team während des Aufstellungsprozesses angeregt wird, über seine Dynamik und somit seine Organisationskultur zu reflektieren, desto erkenntnisreicher verläuft die Aufstellungsarbeit am Managementthema. Ich habe gruppenzentrierte psychodramatische Interventionen beschrieben, die diesen Prozess sorgsam und nützlich rahmen können, ohne zu vorschnell in persönliche Zuschreibungen abzuleiten. Diese Form der psychodramatischen Organisationsaufstellung verzichtet auf leitungszentrierte Interventionen: der gesamte Aufstellungsprozess wird von der Arbeitsgruppe selbst durchgeführt und von ihr selbst interpretiert. Als Begleiterin übernehme ich dabei in unterschiedlichen Phasen des Prozesses unterschiedliche Rollen: Während der Beratungs- und Auftragsklärung bin ich in der Rolle der Organisationsberaterin. Nach der Entscheidung für die organisationsinterne Aufstellungsarbeit wechsle ich in die Rolle der Aufstellungsleiterin und Prozessmoderatorin. Im Ausklingen der Aufstellungsarbeit und im Übergang zur Transferphase lege ich meine Rolle als Aufstellungsleiterin wieder ab und wechsle in die Kompetenz als Organisationsberaterin.

Ich möchte zum Schluss noch einmal den Leitgedanken aus Jakob Levy Morenos Gruppenkonzept aufgreifen, den ich diesem Artikel zugrunde gelegt habe: Jede Aufstellungsarbeit ist immer ein Prozess **im** Team, **durch** das Team, **für** das Team und **des** Teams. Was bedeutet das nun? Die vorgestellte Form der psychodramatischen organisationsinternen Aufstellungsarbeit ist für eine Prozessarbeit in der realen Gruppe, für die Mitwirkung der tatsächlich Betroffenen und Beteiligten konzipiert. Sie wird daher **im** Team durchgeführt. Sie wird **durch** das Team selbst durchgeführt, keine organisationsfremden RepräsentantInnen ersetzen die realen Personen der Arbeitsgruppe. Diese Aufstellungsarbeit zu einem bestimmten Managementthema kann auch als Modellbeispiel **für** die Dynamik des Teams gelesen werden (Wer unterstützt, wer

behindert, wer bringt sich ein?), sie veranschaulicht Team- und Organisationskultur, arbeitet also erhellend für die Erkenntnis im Gesamtprozess. Die durch diese Form der Aufstellungsarbeit entstehende Prozessarbeit **des** Teams bedeutet, dass sich durch die gemeinsame intensive Arbeit in der Gruppe eine Veränderung der Gruppenstruktur ergibt: Durch das permanente Einbinden des Teams in den Vorbereitungen wird die Aufstellungsarbeit zu deren eigener Sache. Mit der unausweichlichen Folge: Wenn das Team sich als wirksam in der Aufstellungsarbeit erlebt, wird die Gruppenkohäsion gestärkt, die Leitungszentriertheit nimmt ab, das Empowerment in der Arbeitsgruppe erhöht sich. Dann erleben wir alle gemeinsam eine Organisationsaufstellung in der sich der Wille zur Kooperation kreativ entfaltet. Das Team ist in Bewegung gekommen.

**Roswitha Riepl, MSc, DSA**

*(Lehr-)Psychotherapeutin, (Lehr-)Supervisorin im ÖAGG, Wirtschaftscoach, Leiterin der Weiterbildung B3 der ÖAGG Fachsektion PD, Leiterin des ÖAGG-Lehrganges „Psychodramatische Organisationsaufstellung“.*

*[www.roswitha-riepl.at](http://www.roswitha-riepl.at)*

## Literatur:

.....  
*Buer, F. (2003): Aufstellungsarbeit in Organisationen – der klassische Ansatz nach Moreno.* Supervision 2, 42–54.

.....  
*Buer, F. (2005): Aufstellungsarbeit nach Moreno. Soziometrie, Psychodrama und Gruppenarbeit – die vergessenen Wurzeln.* Personalführung 5, 24–32.

.....  
*Buer, F. (2007): Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit GewerkschaftssekretärInnen.* In: Ameln, F.v., Kramer, J. (Hrsg.): Organisationen in Bewegung bringen. Heidelberg: Springer, 257–260.

.....  
*Buer, F. (2010): Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten.* Wiesbaden: VS.

.....  
*Gairing, F. (2008): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen.* Weinheim und Basel: Beltz.

.....  
*Hutter, Ch. (2000): Psychodrama als experimentelle Theologie. Rekonstruktion der therapeutischen Philosophie Morenos aus praktisch-theologischer Perspektive.* Münster: Lit.

.....  
*Leutz G., (1974): Das klassische Psychodrama nach J. L. Moreno.* Berlin: Springer.

.....  
*Moreno J.L. (1996, 4. Auflage): Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft.* Berlin: Leske + Budrich.

.....  
*Riepl, R. (2009): Politische Konfliktberatung mit soziodramatischer Aufstellungsarbeit.* Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 2, 247–263.

.....  
*Riepl, R. (2011): Homo Metrum. Die Grundlagen der Psychodramatischen Aufstellungsarbeit.* Masterthese im Universitätslehrgang Psychotherapie-Upgrade. Krems: Donau-Universität.

.....  
*Riepl, R. (2015): Die Psychodramatische Familienaufstellung, Standortbestimmung, Theorie und Praxis.* Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1, 113–125.

.....  
*Rosselet, (2012): Andersherum zur Lösung. Die Organisationsaufstellung als Verfahren der intuitiven Entscheidungsfindung.* Zürich: Versus.

.....  
*Rosselet C., Senoner G., (2010): Management macht Sinn. Organisationsaufstellungen im Managementkontexten.* Heidelberg: Carl Auer.

.....  
*Sader, M. (1991): Realität, Semi-Realität und Surrealität im Psychodrama.* In M. Vorweg u. T. Alberg (Hrsg.), Psychodrama. Heidelberg: Barth, 44–63.

.....  
*Schein, E. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft.* Köln: EHP.

.....  
*Senoner G., (2015): Systemaufstellungen in Unternehmensberatung, Business-Coaching und Management.* In: Praxis der Systemaufstellung 1/2015, 40–55.

.....  
*Sparrer, I. (2002): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung.* Heidelberg: Carl Auer.

.....  
*Weber G., (2000): Praxis der Organisationsaufstellungen.* Heidelberg: Carl Auer.

.....  
*Weber G. in Rosselet C., Senoner G. u. Lingg H.K. (2007): Management Constellations – Mit der Systemaufstellung Komplexität managen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

.....  
*Weick K., (1995): Der Prozess des Organisierens.* Frankfurt: Suhrkamp.

.....  
*Weick, K., (1995): Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks: Sage.

# ARBEITSWELT RELOADED

*Eva-Susanne Krappel*

## **Abstract**

Im Beitrag werden das hierarchische Organisationsmodell als unzeitgemäß beschrieben, Entwicklungsschritte der westlichen Organisationstheorie auszugswise nachgezeichnet und aktuell diskutierte Alternativen beleuchtet, die in einer für alle nachvollziehbaren Struktur Demokratisierungsprozesse in der Arbeitswelt einleiten könnten.

## **Die Suche nach Alternativen zur hierarchischen Aufbauorganisation**

Bereits Henry Ford erkannte den unmittelbaren Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Produktivitätsentwicklung, als er das Fließband erfand. Seither hat sich eine ganze Berufsbranche um dieses Thema entwickelt – Unternehmensberatung.

Seit den 1980er Jahren wächst die Branche ungebremst. Sie verbreitert ihr Spektrum, schafft sich immer wieder neu und lernt aus sich heraus – ein Diskurssystem, das sich als lernende Organisation präsentiert. Gekoppelt an gesellschaftliche und technologische Entwicklungen muss sich Unternehmensberatung ständig neu erfinden. Während noch die berüchtigten McKinseys in den 1980er Jahren Produktivitätsentwicklung als finanztechnisches Problem sahen, orten gegenwärtige Branchenleader Produktivitätsgewinne vorwiegend in struktureller bzw. kultureller Erneuerung von Unternehmen und Organisationen. Die neue Welt des Arbeitens ist vor allem durch den technologischen Wandel und dem boomenden, höchst spezialisierten und diversifizierten Dienstleistungsmarkt geprägt. Die Spielräume für Produktivität werden so immer stärker auf das Individuum verlagert. Daher wird Führung zum zentralen Thema und es stellt sich die Frage, ob überhaupt - und wenn ja welche?

Welche Ziele und Trends der Beratungsbranche in den letzten Jahrzehnten prägen, zeigt gerafft folgende Auflistung:

<b>Zeiträume</b>	<b>Trends und Ziele in Unternehmen</b>
<b>um 1960</b>	„Wie machen wir mehr?“
<b>1970</b>	„Wie machen wir es billiger?“
<b>1980</b>	„Wie machen wir es besser?“
<b>1990</b>	„Wie machen wir es schneller?“
<b>ab 2000</b>	„Wie machen wir es innovativer?“
<b>aktuell</b>	„Wie machen wir es sinnvoller, humaner etc“

## **Arbeitswelt als demokratiefreie Zone**

Klaus Doppler, Managementguru der ersten Stunde, bringt den aktuellen Trend auf den Punkt, wenn er provokant resümiert: „Für mich ist Führung prinzipiell zunächst immer eine Form von Entmündigung. ... Nur wer lahm, blind oder besoffen ist, braucht jemand, der ihn führt“ (Doppler 2013). Bereits der *Human Relations-Ansatz* in den 1980er Jahren fordert die Abkehr von den arbeitsteiligen Modellen des Fordismus und Taylorismus. Die strikte, eindimensionale Arbeitsteilung zwischen einem denkenden, steuernden und kontrollierenden Management und den ausführenden Werkträgern war mit zunehmender Kapitalkonzentration, fortschreitender Technologieentwicklung und gesellschaftlicher Liberalisierung bzw. Demokratisierung nicht mehr zeitgemäß. Für die Produktivität ausschlaggebend wird im *Human Relations-Ansatz* die partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn gesehen. „Soziale Effizienz“ wird durch die Steigerung der Arbeitszufriedenheit erreicht (Bontrup 2006), MitarbeiterInnen werden als Wettbewerbsfaktoren gedacht, die durch Führung motiviert - und in ihrer Entwicklung unterstützt werden müssen, um Unternehmensziele zu erreichen. Die Management-Systeme und -werkzeuge zielen daher auf Prozesse zur Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle. Die Kultur der Personalführung, also die Art und Weise wie (partizipativ) diese Prozesse vollzogen werden, hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg. Eine Demokratisierung in der Unternehmenswelt steht jedoch bis heute aus, obwohl bereits in den 1960er Jahren begonnen wurde, dafür die wissenschaftlichen Grundlagen zu schaffen. In der Arbeitswelt haben MitarbeiterInnen noch immer den Status der „Untergebenen“ anstatt als ebenbürtige Systemmitglieder betrachtet zu werden. Dazu hat auch die traditionelle Gewerkschaftspolitik wesentlich beigetragen, deren Strategie eher vom Paternalismus als vom Empowerment getragen wurde und wird.

Als „*alltägliche Verschwendung von Humanpotenzial*“ bezeichnet Helmut Klages (2002, S. 82) daher die Reproduktion veralteter Strukturen in Institutionen. Denn abgesehen vom ökonomischen Paradigma der Produktivitätsentwicklung lässt sich der Begriff Humanpotential auch auf die Gesellschaft umlegen. Die moderne Demokratie beinhaltet zwar die Vorstellung eines eigenverantwortlich handelnden Menschen der sich im gesellschaftlichen Raum engagiert – allerdings findet der Bürger/die Bürgerin nur sehr beschränkt nutzbare strukturelle Voraussetzungen vor, die das ermöglichen. Es kann daher der Bogen vom ökonomischen zum politischen System gespannt werden, wenn es um Generierung von Sozial- und Humankapital und die dazu notwendigen Führungs- bzw. Steuerungssysteme geht. Als mündige Bürger in demokratisch verfassten Staaten werden wir aufgefordert, selbstverantwortlich zu handeln und frei Entscheidungen zu treffen. Gleiches verlangt neoliberales Wirtschaften. Im krassen



Gegensatz dazu wird der viel beschworene „Souverän“ augenblicklich zum unmündigen Befehlsempfänger, sobald er über die Schwelle eines traditionellen Unternehmens tritt. Denn das funktioniert noch immer nach der heiligen Ordnung, dem hierarchischen Herrschaftsprinzip des Monotheismus, der Monarchie, des Militärs und der Bürokratie.

Lange haben ArbeitnehmerInnen die demokratiefreie Zone der Arbeitswelt wie selbstverständlich hingenommen, autoritäre Verhaltensweisen akzeptiert und sich untergeordnet. Neuerdings deutet jedoch einiges darauf hin, dass der Widerspruch von gesellschaftlichem Liberalismus und Unternehmenskultur für den einzelnen nur noch schwer verkraftbar ist. Wie eine Epidemie verbreiten sich psychosomatische Krankheiten; Betriebe, Sozialversicherung und Arbeitnehmervertretung kämpfen mit burnout, boreout und sinkender Arbeitszufriedenheit. In den Unternehmen reagieren Frustrierte mit innerer Kündigung und Dienst nach Vorschrift – den Produktivitätskillern erster Ordnung. Bürokratien können ein Lied davon singen.

### ***Die Suche nach Alternativen zur hierarchischen Aufbauorganisation***

Joan Goldsmith und Kenneth Cloke (2003), Autoren des US-Bestsellers „*The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*“, kippen unsere traditionellen Bilder von Führung gänzlich. Der Ansatz von Goldsmith und Cloke geht weit über die politische Praxis der repräsentativen Demokratie hinaus, denn Führung wird als horizontale Beziehung verstanden. Zwar haben auf den ersten Blick demokratische Staaten mit Unternehmen nicht viel gemeinsam, trotzdem drängt sich die Frage auf – so die AutorInnen - warum den BürgerInnen eines Staates die Wahl ihrer Führung zusteht, in Unternehmenszusammenhängen jedoch den MitarbeiterInnen die Fähigkeit zur Mitbestimmung weitestgehend mit dem Argument entzogen wird, sie seien nicht fähig, langfristig und unternehmerisch zu denken. Das Streben nach Demokratie erstreckt sich nun über mehr als 2000 Jahre und es scheint nicht plausibel, dass was für politische Prozesse als sinnvoll erkannt wurde, nicht auch für Unternehmen Gültigkeit haben soll, wenn es sich doch um die gleichen Menschen handelt - ob sie nun ihre politische Führung oder Unternehmensführung „wählen“.

„*Demokratische Führungskräfte entwickeln die Führungsfähigkeiten jedes Mitarbeiters, jeder Mitarbeiterin weiter. Sie schaffen Verbindungen zwischen den Planern und den Umsetzern, zwischen Verantwortung und Möglichkeitsräumen, Realität und Träumen, Ordnung und Anarchie*“, so Cloke und Goldsmith (2003, S. 20f) Das Konzept der demokratischen Führung zielt auf den Kern der systemischen Definition von Führung - Führung wird als relationale Beziehung (im systemischen Sinn von Reflexivität und Symmetrie), als System gedacht. Die Transformation des Führungssystems

wirkt sowohl auf Beziehungen, Prozesse und Abläufe wie auch auf die strukturellen Dimensionen von Organisationen. Die Verantwortung verteilt sich im gesamten Unternehmen, Entscheidungen werden von Teams getroffen, Ziele werden vereinbart, kommuniziert und koordiniert, Diversität <sup>1</sup> hat einen hohen Stellenwert und daher wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit zur Systembedingung, ebenso wie die ständige Erweiterung sozialer Kompetenzen.

Anno 1961 ging Rensis Likert <sup>2</sup> (Schreyögg 1999) der Frage nach, was organisatorischen Erfolg ausmacht. Die Ergebnisse seiner empirischen Studien fasste er im „System 4“ (Schreyögg 1999, S. 255-258) zusammen (vergl. auch nachstehende Tabelle):

Das „System 4“ zum Erfolg von Organisationen beruht auf drei wesentlichen Prinzipien:

- Das Prinzip unterstützender Beziehungen
- Das Prinzip der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle
- Das Prinzip der überlappenden, multiplen Organisationsstruktur, dem Netzwerk.

Likerts „zentrale Idee ist dabei, dass über das Erreichen der Organisationsziele zugleich eine Erreichung der persönlichen Ziele möglich werden soll“ (Schreyögg 1999, S. 258). Ein Ansatz, der sich am Human Ressourcen-Ansatz orientiert, darüber hinaus aber eine strukturelle Verankerung vorsieht. Nachstehende Tabelle stellt seine Erkenntnisse für den Einfluss von der Führungs- und Kommunikationsstruktur bzw. Kultur auf Produktivität dar.

---

1 Diversität ist nach meiner Erfahrung eine Voraussetzung für die Kreativität von Teams – heterogene Gruppen profitieren von der Regel „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

2 Rensis Likert (1903 – 1981) war Sozialforscher. Er ist Gründer des Institute for Social Research an der University of Michigan. Nach ihm sind die von ihm entwickelten Likert-Skala und das Linking-Pin-Modell benannt.

Likerts Grundlagen zu Führungs- und Kommunikationsstruktur bzw. Kultur:		
Führungsverhalten und organisatorischer Erfolg	Gruppenprozesse und organisatorischer Erfolg	Kommunikation, Einfluss und organisatorischer Erfolg
In sehr produktiven Gruppen finden sich viel häufiger personorientierte Vorgesetzte als Vorgesetzte mit aufgabenorientiertem Führungsstil.	Unterstützendes Verhalten des Vorgesetzten und der konstruktive Gebrauch von Gruppentreffen und Gruppenversammlungen fördern den Teamgeist und lassen eine hohe Gruppenkohäsion entstehen.	In Organisationen, in denen ein Klima des Misstrauens, der Angst, Feindseligkeit usw. vorherrschen, ist der Informationsfluss reduziert und die Informationen sind vergleichsweise häufig verfälscht und verzerrt.
In den wenig produktiven Gruppen wird sehr viel enger kontrolliert als in den produktiveren Gruppen.	Hohe Gruppenkohäsion führt zu besseren Leistungen, aber nur dann, wenn in der Gruppe hohe Leistungsziele bestehen.	Kohäsive Gruppen/Abteilungen haben ein besser funktionierendes (rascher, reibungsloser, effektiver) Kommunikationssystem und weisen weniger Perzeptionsfehler auf als schwachkohäsive Gruppen.
Vorgesetzte von erfolgreichen Gruppen reagieren auf Fehler der Gruppenmitglieder helfend und verständnisvoll, während Vorgesetzte von nicht-produktiven Gruppen in solchen Situationen eher bestrafendes und kritisierendes Verhalten vorziehen.	Mitglieder hochkohäsiver Gruppen zeigen weniger Ängste und Spannungen am Arbeitsplatz als Mitglieder schwachkohäsiver Gruppen.	Funktionstüchtigkeit des Kommunikationssystems und Gruppenerfolg korrelieren positiv miteinander.
Abteilungen/Gruppen, die sich am freiesten fühlten, zeigten die besten Leistungen.	Mitglieder erfolgreicher Gruppen helfen einander häufiger und tun dies aus eigener Initiative heraus.	In erfolgreichen Abteilungen sehen die Mitglieder sehr viel mehr Möglichkeiten, das Abteilungsgeschehen zu beeinflussen als in weniger erfolgreichen Abteilungen.
Vorgesetzte, die nur allgemeine Ziele setzten und wenig in den Prozess der Zielerfüllung eingriffen, waren erfolgreicher als Vorgesetzte mit entgegengesetzten Verhaltensweisen.		Erfolgreiche Gruppen zeichnen sich durch ein höheres Maß gegenseitigen Einflusses aus als weniger erfolgreiche Gruppen.

Daraus lässt sich schließen, dass der Übergang vom wenig effizienten hierarchischen zum erfolgreichen Netzwerkprinzip einen substanziellen Paradigmenwechsel beim Organisationsdesign und beim Führungsverständnis erfordert. Der Grad an Selbstorganisation und Empowerment werden damit zu Erfolgsfaktoren für die Effizienz und Effektivität einer Organisation. Die Veränderung vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Selbstverantwortung sowohl auf der Organisations- wie auch auf gesellschaftlicher Ebene. Eine mehrdimensionale Abgrenzung soll nachfolgende Auflistung veranschaulichen.

Das klassisch-hierarchische Modell	Sozialkompetenz will
Information und Wissen als Machtmittel verwenden und nur für die Erledigung von Aufgaben selektiv verteilen	Frühzeitige, offene und umfassende Information und Kommunikation als Grundlage einer partnerschaftlichen Führungs- bzw. Unternehmenskultur
Direktive Führung	Selbststeuerung und Selbstverantwortung
Anpassung und Unterordnung	Autonomie
Durchsetzung auch verdeckter Ziele und geheimer Interessen	Transparenz der Ziele, Absichten und Interessen
Gehorsam, „Loyalität“	Selbständiges Denken, kritisches Hinterfragen, offenes Feedback
Klare und eindeutige (unumstößliche) Ordnung	Sinnvolle Prozesse
Standardisierung	Vielfalt situativer Lösungen
Arbeitsteilung, Abgrenzung, Konkurrenz	Integration, Kooperation, Vernetzung, Team
Demonstration von Mut und Stärke als Basis der Durchsetzung	Zulassen von Unsicherheit und Angst zur Früherkennung von Problemen
Konflikte verschweigen, vertuschen und/oder durch Schiedspruch beenden	Konflikte erkennen, ansprechen und auf dem Verhandlungswege lösen
Kontrolle auf der Basis grundsätzlichen Misstrauens	Vertrauen nicht nur als Ausdruck menschlicher Wertschätzung, sondern als Weg zu hoher Produktivität und Effektivität

Die Transformation von patriarchalen (bürokratischen) zu matristischen<sup>3</sup>, lateralen bzw. demokratischen Systemen findet in den unterschiedlichsten Sozietäten längst statt und wird vor allem durch die Technostruktur des Internet gefördert und gestaltet, wo Kommunikation unkontrollierbar fließt. Die bereits genannten Produktivitätszwänge spielen allerdings auf organisationaler Ebene für Unternehmen die wesentlichste Rolle und wirken als Treiber für den letztlich unausweichlichen Change. Für Organisationen jeder Art ist die Vernetzung mit Mitgliedern und Umfeld ein zentrales Problemfeld. So könnten einerseits die Mitglieder wertvolle Hinweise für die Zieldefinition liefern und andererseits könnte die Aufgabenkoordination mit angrenzenden Organisationen oder Organisationseinheiten die Effizienz erhöhen. In beiden Fällen sind Prozesse und Abläufe, also organisationale Kommunikationsstrukturen von entscheidender Bedeutung für Zielerreichung, Wirkung und Aufwandsoptimierung. Die Transformation vom hierarchischer zur Netzwerkorganisation beschreiben bereits unzählige Autoren. Als Ausgangspunkt kann jedoch das Prinzip von Likert aus den 1960er Jahren herangezogen werden, das in vier Schritte beschreibt:

3 „Matristisches Denken, wie es von Humberto Maturana geprägt wurde, geht (...) davon aus, dass Kooperation und die Anerkennung der Einzigartigkeit jedes Menschen - also die Betonung des Nutzens des Andersseins anstatt der Betonung des "Besser-schlechter" einer hierarchischen Ordnung - völlig neue Erfolgchancen in unsere Unternehmen bringen würden. Und dazu gibt es auch "große" Vordenker, gerade aus der vorsokratischen Ära: etwa Platon oder Epiktet.“ Sonja Radatz in: Die Welt; Interview von Anke-Sophie Meyer, veröffentlicht am 23.07.2005

### „Schritt 1: Vertikale Vernetzung: Linking pin –Prinzip nach Likert

Die Verbindung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen wird durch das "linking pin" hergestellt. Dies ist ein Mitarbeiter, der als Mitglied in beiden Gruppen gewährleisten soll, dass Ziele, Vorstellungen, Ideen, Vorschläge usw. sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt weitergegeben werden. Voraussetzung für die beabsichtigte Wirkung ist die strenge Einhaltung des Gruppenentscheidungsprinzips. (Anm.: Ähnlich funktioniert das soziokratische Modell.)

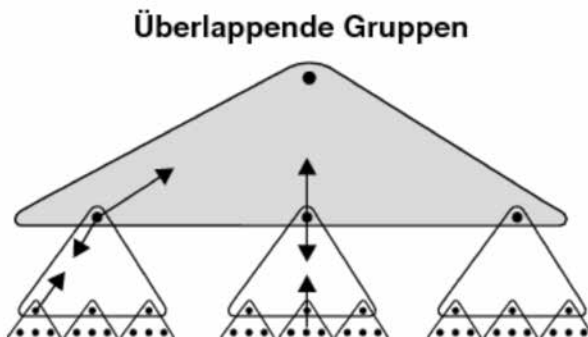


Abbildung 1: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: überlappende Gruppen

### Schritt 2: Funktionsübergreifende Arbeitsgruppen ("cross function work groups") nach Likert.

*Die vertikale Vernetzung soll um eine horizontale erweitert werden, durch die abteilungsübergreifende Beziehungen ermöglicht werden. Die Mitglieder dieser Gruppen rekrutieren sich aus horizontal gleichgelagerten Funktionsgruppen. Sie sollen nach geographischen oder produktmäßigen Gesichtspunkten zusammengestellt werden. Auch hier ist Kohäsion innerhalb der Gruppen und Kooperation untereinander von entscheidender Bedeutung. Das hierarchische Prinzip wird aber beibehalten, um Entscheidungsprozesse zu erleichtern. Der Vorgesetzte dieser Gruppen trägt auch Personalverantwortung und das Organisationsmitglied kann seinen eigenen Einfluss somit über zwei Kanäle geltend machen. Auch die Einnahme verschiedener Standpunkte wird durch diese Doppelmitgliedschaft gefördert. (Anm. Diese Organisationsform kann als Matrixorganisation mit Projekt- und Prozessmanagement beschrieben werden.)*

### Schritt 3: Laterale Gruppenarbeit

*In sog. "cross-linking-groups" arbeiten Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen, wenn für die Lösung eines anstehenden Problems die Zusammenführung bestimmter Kompetenzen erforderlich ist. Entschieden wird*

*nach der Gruppenentscheidungsmethode, ein formeller Vorgesetzter trägt aber auch hier die Verantwortung für das Funktionieren der Gruppe. Als generelles Ziel gilt: Unter voller Ausnutzung der technischen Ressourcen die Organisation zu einem*

- *hoch motivierten*
- *hoch koordinierten und*
- *hoch kooperativen*

*sozialen System zu entwickeln, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter in den Leistungsprozess zu integrieren vermag.*

*Als relevanteste Bedürfnisse gelten - im Anschluss an Maslow:*

- *soziale Einbettung*
- *Wertschätzungsstreben*
- *Neugierde und Kreativität*

*System 4 soll den Weg zeigen, wie die Ansprüche des Individuums und die der Organisation miteinander in Einklang gebracht werden können“ (Krappell 2010, vgl. Scheyögg 1999, S. 255ff).*

Ähnliche Ziele verfolgt Friedrich Glasl, wenn er die Entwicklung von Organisationen in seinem Phasenmodell als evolutionär beschreibt. Die Fähigkeiten der durchlaufenen Phasen (Stufen) bleiben für das System verfügbar. Sein Modell eignet sich besonders für eine Organisationsdiagnose und die daraus erkennbaren möglichen Entwicklungsschritte. Als ausgereifteste Phase gilt die Assoziationsphase, wo die Grenzen von System und Umwelt aufgebrochen werden, ebenso die Grenzen für Gestaltung und Verantwortung. Kooperationen nach innen und außen ermöglichen sinnstiftende Produktivität im Sinne eines großen Ganzen. Die Organisation hat nur noch ein virtuelles Zentrum und passt sich an die Umwelt ständig an, Glasl bevorzugt das Bild eines Biotops. Die Betroffenen werden zu Beteiligten und damit gleichzeitig zu den Gestaltern der Organisation. Permanentes Lernen ist Organisationszweck, der Fokus liegt auf interkulturellem Lernen und externer Jobrotation. Die Ziele „Befähigung zur Selbsterneuerung“, Authentizität, Effektivität und Humanisierung „*im Mikro und Meso-Bereich befähigen Menschen für die Erneuerung im Makrobereich*“, meint Glasl, sie „*stärkt die Organisationen, und dies fördert die Erneuerungsfähigkeit in Kultur, Politik und Wirtschaft als Grundlage von Freiheit und Demokratie* (Glasl 2010).

Dieser Entwurf erscheint radikal ganzheitlich (im Sinne von holistisch) und tatsächlich bezieht sich TRIGON aktuell auf das Konzept von Ken Wilbur und seine „Theory of Everything“ (Trigon o.J.), er führt aber gleichzeitig auch zum Konzept einer „lernenden Organisation“, wie sie Peter Senge (2011) beschreibt.

Frederik Laloux (2014) koppelt erstmals in seinem Bestseller „Reinventing Organisations“ gesellschaftliche Entwicklung konkret an Organisationsdesigns, wenn er meint,

dass erst der philosophische Diskurs der Postmoderne idealistische Perspektiven in den Diskurs und in die Gesellschaft einbringt. Macht und Hierarchie sind out, Empowerment, Pluralismus und freies Denken sind in. Die Organisation ist mit ihrer Umwelt verbunden und wird auch zunehmend in ihrer Sinnhaftigkeit hinterfragt. Die von Glasl (2010) definierte Assoziationsphase von Organisationen entspricht im Wesentlichen dem Konzept des Übergangs von der postmodernen in die integrale Phase bei Laloux. In beiden Definitionen sind wir in der Zukunft angekommen.

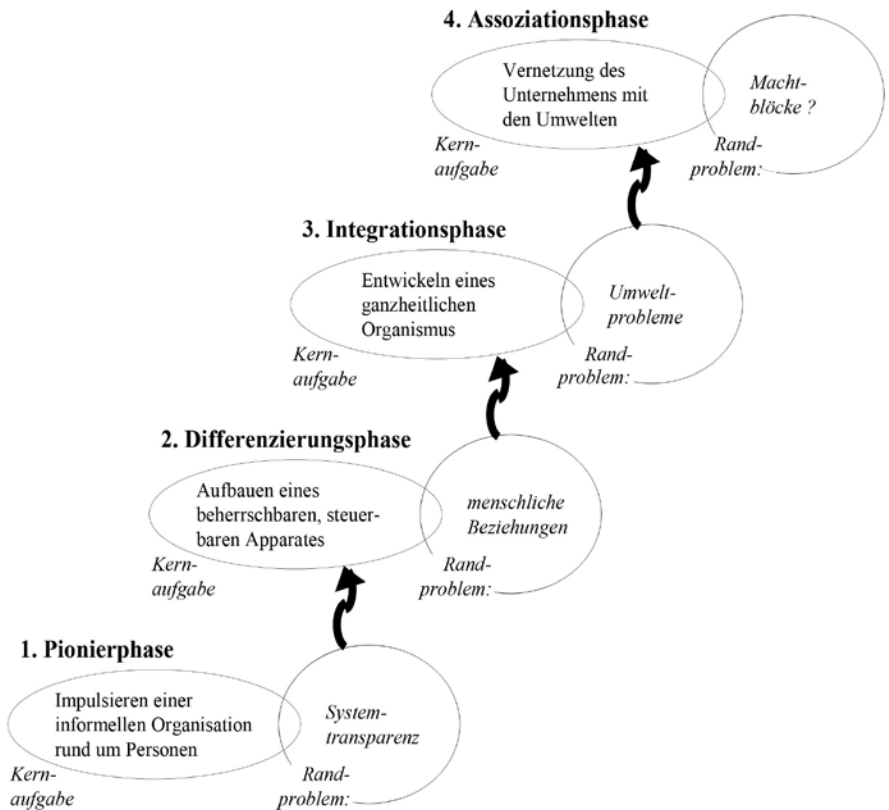


Abbildung 2: Friedrich Glasl, TRIGON Entwicklungsberatung

### Was bieten Modelle wie Heterarchie, Soziokratie, Holacracy?

Es muss daher ganz grundsätzlich über die Struktur und Form von Organisation nachgedacht werden, meint Laloux (2014), wenn er einen „Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ vorschlägt. Im Zentrum steht der Abbau

bzw. die Verflüssigung starrer Hierarchien, die als entscheidender Auslöser für sinkende Arbeitszufriedenheit gelten. Gesucht wird nach Strukturen, Formen und Verfahren, die Autonomie, Kompetenz(-wahrnehmung) Partizipation und Sinnstiftung in der Arbeit ermöglichen.

Bereits 1948 formulierte Warren S. McCulloch (Luhmann 2000, S.420) Neurophysiologe und Vater der Kybernetik, den Begriff Heterarchie als Gegensatz zur Hierarchie. Ein Netzwerk von Gleichen und Gleichen erfordert Selbststeuerung, Eigenverantwortung und dezentrale bottom up-Entscheidungen. Sinngemäß könnte man davon das vielbeschworene Netzwerk von gleichrangigen Unternehmern im Unternehmen ableiten. Aus dem heterarchischen Konzept geht jedoch nicht hervor, wie und nach welchem Modus Entscheidungen zustande kommen.

Gerade darauf fokussiert jedoch das Soziokratiekonzept von Kees Boeke (Soziokratie Zentrum o.J.). Der Reformpädagoge konzipierte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Form der Regierung oder des Managements, die von einer Gleichberechtigung der Individuen ausgeht und auf dem Prinzip der Zustimmung beruht. Das Organisationsmodell definiert ein - top down und bottom up - in Kreisen verzahntes Unternehmensgebilde (*Sociocratic Circle organisation Method*), das auf Delegation und Konsentscheidungen basiert. Konsent bedeutet Zustimmung im Unterschied zu Konsens, der Übereinstimmung verlangt. Zustimmung ist wesentlich rascher zu erzielen als Übereinstimmung, wissen die Soziokratiker, ohne aber dabei die einzelne Person zu übergehen. Damit erreicht man effizienter als in basisdemokratischen Verfahren Integration und Commitment, also die Voraussetzung für Leistungsbereitschaft und Produktivität.

Um 1970 setzte Gerhard Endenburg (Soziokratie Zentrum o.J.) die Theorien seines Lehrers Kees Boeke auch tatsächlich in seinem Betrieb um, den er zwei Jahre zuvor von seinen Eltern übernommen hatte. Damit Arbeiter echte Unternehmer sein können, müsse es einen machbaren Weg für sie geben, bei der Festlegung von Strategien Mitsprache zu haben, so Endenburg. Und der Erfolg gibt ihm Recht. Das Unternehmen wuchs und feierte 2008 sein 50-Jahr Jubiläum. Endenburg gründete 1974 das Soziokratische Zentrum in Rotterdam mit der Mission, die soziokratischen Prinzipien weiter zu entwickeln, er promovierte zum Thema und wurde Professor.

Einen echten Hype erlebt gerade das Holacracy –Modell von Brian Robertson, einem Softwareentwickler und Gründer von Ternary Software. Bereits seit der Gründung experimentierte die Firma mit alternativen, demokratischeren Organisationsstrukturen. 2007 wurde Holacracy erstmals öffentlich präsentiert, 2010 verfasste Robertson die Holacracy Constitution (HolacracyOne o.J.), die als Grundlage zum Aufbau neuer Unternehmenskulturen dient. Holacracy (von „Holon“ - Holarchie - eine Ordnung zunehmender Ganzheit) strukturiert die verschiedenen Rollen im Unternehmen in



einem System selbstorganisierter Kreise, die hierarchisch angeordnet sind. Jeder Kreis verfolgt einen klaren Zweck und ist dem übergeordneten größeren Kreis verantwortlich. Alle Kreise haben die Freiheit, sich intern selbst so zu organisieren, sodass jeder seinen Zweck bestmöglich erfüllen kann. Für den Unternehmensalltag ist dies höchst relevant, denn jeder weiß, dass eine Vertriebsabteilung gänzlich anders arbeitet als die Buchhaltung, die Entwicklungsabteilung oder die Produktion. Damit wird jeder Kreis zum eigenständig wirkenden Unternehmen im Unternehmen, das mit eigenen Spielregeln von sich aus produktiv sein muss. Darüber hinaus unterscheidet Holacracy zwischen Rollen und den Menschen, die diese Rollen erfüllen. Daher kann eine Person temporär mehrere Rollen einnehmen und es entsteht ein Link oder Double-link. Die Rollen werden in Kreisen über einen kollektiven Governance-Prozess regelmäßig neu definiert, um sie den sich ständig ändernden Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Daraus entsteht ein höchst transparentes organisches Gebilde von ineinander verflochtenen Kreisen.

Die schöne neue Welt des Arbeitens ist damit kooperativ, hoch kommunikativ, radikal transparent und verfügt über eine für alle nachvollziehbare Struktur. Soziokratie oder Holacracy, beide Modelle funktionieren in der Praxis. Aber sie wurden top down durch den Eigentümer geschaffen und geprägt. Das bestätigt auch Laloux's These, wenn er meint, dass sich „*eine Organisation nicht weiter entwickeln kann, als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet*“ (Laloux 2014, S. 41). Der Change von unten heißt somit noch immer Genossenschaft und Kollektiv - aber auch diese Modelle erleben gegenwärtig ihr Comeback und liefern eine Richtschnur für zeitgemäße Unternehmensberatung. Und so könnten die Organisationen der Zukunft ausschauen:



**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Eva-Susanne Krappel**

*Organisationsberatung, Supervision und Coaching*

[www.krappel-coaching.at](http://www.krappel-coaching.at)

## Literatur:

.....  
*Bontrup, Heinz-J., Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft*, Papy Rossa Verlags GmbH. & Co. KG, Köln 2006, 2. Auflage

.....  
*Doppler, Klaus in einem Interview von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer, in: Change, Das Magazin für nachhaltigen Wandel*, ICG, 01/2013,, S 4-5

.....  
*Glasl, Friedrich; Ziele von Organisationsentwicklung, Trigon Entwicklungsberatung, Handout vom Kongress „Trigon meets Syst.“*, Salzburg, Jänner 2010

.....  
**Holacracy Verfassung, Version 4.1.4. DE, 2017**, <https://www.holacracy.org/> [letzter Zugriff 28.08.2017]

.....  
*Kenneth Cloke und Joan Goldsmith: Reflection Pieces* (Nr. 14/ 2003), *Lernende Organisation LO*, 14/2003, Hrsg. Institut für systemisches Management, Sonja Radatz.

.....  
*Klages, Helmut, Der blockierte Mensch, Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung*, Campus Verlag, Frankfurt 2002

.....  
*Krappel, Eva-Susanne, Abschlussarbeit zur ÖAGG-Supervisionsausbildung, Supervision der „heiligen Ordnung“ Organisationsformen als Ausdruck gesellschaftlicher Verfassung*, Wien, 2015

.....  
*Krappel, Eva-Susanne, Die Macht der Verbände und ihre Zukunft in der Europäischen Union*, Dissertation in Politikwissenschaft an der Universität Wien, 2010

.....  
*Laloux, Frederic; Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Verlag Franz Vahlen, München 2014

.....  
*Luhmann, Nikolas, Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000, Seite 420  
Fussnote

.....  
*Meyer, Anke-Sophie, Interview mit Sonja Radatz*, in: *Die Welt*, veröffentlicht am 23.07.2005

.....  
*Scheyögg, Georg, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999,

.....  
*Senge, Peter; Die fünfte Disziplin*, Schäfer-Poeschl Verlag 2011

.....  
**Soziokratie Zentrum Österreich**, <https://www.soziokratie.at/ueber-uns/geschichte-soziokratie> [letzter Zugriff 28.08.2017]

.....  
**Trigon Entwicklungsberatung**, Homepage: [http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/08\\_abenteuer\\_entwicklung/Integrale\\_Entwicklung.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/08_abenteuer_entwicklung/Integrale_Entwicklung.pdf) [letzter Zugriff 28.08.2017]

## Abbildungen:

.....  
*Abbildung 1:* Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: überlappende Gruppen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ueberlappende-gruppen.html>

.....  
*Abbildung 2: Abbildung 9:* Friedrich Glasl, TRIGON Entwicklungsberatung

.....  
*Abbildung 3:* Small world network, [https://en.wikipedia.org/wiki/Small-world\\_network](https://en.wikipedia.org/wiki/Small-world_network)

## *Neue Mitglieder im ÖAGG*

Axmann Cornelia Mag.<sup>a</sup> Mag.<sup>a</sup> PhD; *Klosterneuburg*

Baumann Susanne Mag.<sup>a</sup> MA; *Wien*

Baumer Christian; *Ternitz*

Bolzano Sophia Dr.<sup>in</sup>; *Mödling*

Brandl Johanna MA; *Wien*

Braun Gabriele Mag.<sup>a</sup>; *Linz*

Brunner Sarah Mag.<sup>a</sup> (FH); *Wien*

Chung My-Lan Mag.<sup>a</sup>; *Garsten*

Coreth Theresa E.; *Wien*

Dengg Christoph, MA; *Innsbruck*

Dennstedt Jutta MA; *Baden*

Dergovics Elke Mag.<sup>a</sup>; *Wien*

Ebner Sarah Mag.<sup>a</sup>; *Wien*

Eckert Georg Dr.; *Wien*

Fellinger Robert Dr.; *Salzburg*

Freiler Christine DSA; *Wien*

Fuchs Ulrike Mag.<sup>a</sup>; *Wien*

Granata Valentina; *Salzburg*

Grießebner Katharina BA; *Salzburg*

Grill Isabell Mag.<sup>a</sup>; *Wien*

Grillmeier Franziska; *Wien*

Hackl Maria; *Unken*

Haider Maria Mag.<sup>a</sup>; *Graz*

Haslinger Anna; *Seewalchen*

Heinz Oliver MSc; *Wien*

Hemetsberger Julia; *Seewalchen*

Hess Rotem, MA; *Wien*

Hofer Moritz; *Wien*

Höllner Anita Mag.<sup>a</sup>; *Salzburg*

Hudetz Maria Theresia Mag.<sup>a</sup> (FH); *Wien*

Jany Anna Mag.<sup>a</sup>; *Hörsching*

Kaiser Gottfrieda Maria MEd; *Oberwart*

## *Neue Mitglieder im ÖAGG*

Kiefel Gerald Dr.; *Marienwerder*  
Krainer Christine Hermine; *Eibiswald*  
Krutzler Johannes; *Neulengbach*  
Kurz Daniela, MA; *Linz, Donau*  
Leitner Hannelore; *Klagenfurt*  
Loidolt-Wadjura Brigitte; *Wien*  
Luger Sandra Mag.<sup>a</sup>; *Mödling*  
Mitterhauser-Pöttinger Kerstin; *Eferding*  
Moldaschl-Pree Karoline Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>; *Sierning*  
Moßhammer Carina Anna BA; *Oberndorf*  
Mothwurf Christina; *Wien*  
Neuhuber Stephanie BA; *Eferding*  
Niederhofer-Tatzel Anna, BA; *Innsbruck*  
Nix Thomas Ing. MBA; *Aspang*  
Nowak Erol; *Linz*  
Ouschan Ariane MA; *Wien*  
Priller-Haider Adelheid BA; *Wien*  
Ruffer Angela; *Gmunden*  
Ruzicka Sonja; *Wien*  
Salatovic Kristina Mag.<sup>a</sup> (FH); *Abtenau*  
Santillan Ramos Paola Patricia Mag.<sup>a</sup>; *Wien*  
Schuster Oliver Mag; *Wien*  
Söllinger Luzia Mag.<sup>a</sup>; *Neufelden*  
Stolba Johannes; *Wien*  
Strigl Gerlinde; *Sipbachzell*  
Tekautz Florian Mag.; *Linz*  
Till-Osmal Uta Dr.<sup>in</sup>; *St.Pölten*  
Weiss Wolfgang, MSc, MBA; *Gmunden*  
Weißböck Verena Mag.<sup>a</sup>; *Wien*  
Wenzl Katharina; *Berlin*  
Werner Katharina Mag.<sup>a</sup>; *Wien*  
Worsch Michael Dr; *Innsbruck*

**ÖAGG**

Österreichischer Arbeitskreis  
für Gruppentherapie und Gruppendynamik

***ÖAGG-Akademie  
Psychotherapeutisches Propädeutikum  
WIEN – GRAZ – LINZ – ST.PÖLTEN***

1080 Wien, Lenaugasse 3

Tel.: 01/405 39 95, Fax: DW 20

E-Mail: [propaedeutikum@oeagg.at](mailto:propaedeutikum@oeagg.at)

Homepage: [www.oeagg.at/propaedeutikum](http://www.oeagg.at/propaedeutikum)

*Laufender Einstieg möglich!*

*34. Gruppendynamiktage Gallneukirchen  
19. – 20.1.2018*

---

**Begegnungszonen – die Gruppe und ihre Wirklichkeiten**

Ein interdisziplinärer Forschungsdialog über Gruppenprozesse aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der ÖAGG-Fachsektionen.

**Ich seh, ich seh... was du nicht siehst...**

Als wir Kinder waren haben wir oft „Ich seh, ich seh was du nicht siehst“ gespielt. Lustvoll war es dabei Details unseres Blickfeldes wahrzunehmen und zu beobachten, ob und was der andere davon sehen würde. Im ÖAGG arbeiten wir alle in der einen oder anderen Form in und mit Gruppen. Und wir schauen auf Gruppen aus unseren jeweiligen Blickwinkeln. Gleichzeitig spielen wir heute, als Erwachsene, in unserer jeweiligen Profession (leider) nicht mehr „Ich seh, ich seh...“

Unsere Hypothese: Es lohnt sich, dieses Spiel im übertragenen Sinne gemeinsam zu kultivieren, denn es gibt im fachlichen Austausch der ÖAGG-Fachsektionen in Bezug auf die Arbeit mit Gruppen etwas zu gewinnen, was es auch damals schon bei „Ich seh, ich seh...“ zu gewinnen gab.

Ein überraschendes Erkennen von Facetten, Geschehnissen, Objekten und Beziehungen, die durch die spezifischen Fach-Brillen wahrgenommen und interpretiert werden. Eine Erweiterung des eigenen Blickfeldes und der eigenen Wirklichkeit und damit eine lustvolle Ergänzung und Inspiration für die Arbeit im eigenen Feld.

In diesem Sinne laden die Gruppendynamiktage der Sektion Gruppendynamik und dynamische Gruppenpsychotherapie die KollegInnen aus allen ÖAGG-Fachsektionen und alle an Gruppenprozessen Interessierten zur interdisziplinären Begegnung und einem gemeinsamen Praxis-Forschungstag zum Thema „Die Gruppe und ihre Wirklichkeiten“ ein.

**ReferentInnen:** Prim. Dr. Rainer Fliedl (GD.DG), Dr.<sup>in</sup> Regina Klein (GPA),  
DSA Norbert Neuretter (PD), IG in Abklärung, SF in Abklärung

### **Anmeldung und Organisation**

**Organisation:** Valeria Hochgatterer; Michael Maschler; Julia Rappich;  
Alexandra Schermann

**Ort:** Hotel Waldheimat, 4210 Gallneukirchen, Oberndorf 23,  
[www.hotel-waldheimat.at](http://www.hotel-waldheimat.at)

Bitte Zimmer unter „Gruppendynamiktage 2018“ direkt im Hotel Waldheimat buchen.  
Tel.: +43 7235/64951, [waldheimat@diakoniewerk.at](mailto:waldheimat@diakoniewerk.at)

**Anmeldung:** per Mail an [gallneukirchen@gddg.at](mailto:gallneukirchen@gddg.at)

**Teilnahmegebühr:** € 190,- / Frühbucher bei Anmeldung bis 30.11.17: € 160,-

**Ich seh, du siehst... wir sehen euch in Gallneukirchen!**

## *Weiterbildung für Einzel- und Paartherapie (Wien)*

### **Blocksupervision WS 2017/18**

10. Nov. 2017, 15. Dez. 2017 und 12. Jän. 2018 jeweils von 9.45-13.00 Uhr (12AE)

**SS18** Paardynamische Konzepte „Du bist nicht so, wie ich Dich will ...“  
Do. 22.3.2018, 16.00-20.00 Uhr, Fr. 23.3. & Sa. 24.3.2018, 9.30-17.00 Uhr (20 AE)

**WS18/19** „Du bist wie Deine Mutter, wie Dein Vater ...“ nach Anne Teachworth  
Fr. 26.10.2018, 16.00-20.00 Uhr, Sa. 27.10.2018, 9.30-17.00 Uhr (12 AE)

### **Blocksupervision WS 2018/19**

Winter 2018 + Jänner 2019 Termine zu je 12 AE

Kennenlernen grundlegender gestalttherapeutischer, lerntheoretischer und beziehungs-therapeutischer Konzepte, um sie für Gegenübertragungsphänomene und Behandlungserfolg nutzbar zu machen. Jeweils **einzeln** buchbar!

**Leitung:** Mag.<sup>a</sup> Barbara Stadler; [www.barbarastadler.com](http://www.barbarastadler.com)

**Anmeldung:** FS IG/ÖAGG, Tel: 01-718 48 60,  
E-Mail: [gestalttherapie@oeagg.at](mailto:gestalttherapie@oeagg.at)

## *ANKÜNDIGUNG der Fachsektion Integrative Gestalttherapie*

**GESTALTtage 2018**  
**26. – 27.01.2018 in WIEN**



### **SEXUALITÄT. MACHT. GESCHLECHTER.**

**ReferentInnen:** Sonja Düring, Martin Geiger, Werner Gill, Hanna Hacker,  
Susanne Kloser, Petra Scheide, Brigitte Schigl, Ilse Seifert,  
Wolfgang Till, Bettina Weidinger

Detailliertes Programm, Informationen zur Tagung und Anmeldung unter  
**[www.gestalttherapie.at](http://www.gestalttherapie.at)**





- Psychologe/Pädagoge
- Psychotherapeut und Lehrtherapeut für Integrative Gestalttherapie im ÖAGG
- Diplom-Lebensberater/Leiter der Akademie für Lebens- und Sozialberatung (SteIGLS)
- IMAGO-Beziehungstherapeut und Paarberater (IGÖ)
- Psychotherapeut für Integrative Therapie, Schwerpunkt Integrative Bewegungs- und Leibtherapie (ÖGIT)
- Trainer für PARTNERSCHULE
- Supervisor (OVS/OBVP)
- Diverse Lehraufträge
- Karate-Do-Lehrer (7. Dan)

# AGGRESSION UND LEBENSKRAFT

## Integrativ-gestalttherapeutische Selbsterfahrungsgruppen 2018

Zur Förderung von Mut, Vitalität, Zivilcourage, Beherrtheit u.ä.

*Geschlucktes, Hineingestopftes u.ä. (Introjekte) hindern uns immer wieder daran, eine Persönlichkeit mit eigenen Werten zu sein, so werden wir „zu Mülleimern für fremde und irrelevante Informationen“ (F. Perls). Diese Fremdkörper in uns gehören zerstört, Aggression im Sinne eines guten Zerkauens, Verdauens und Ausscheidens fördert unser Wachstum.*

*„Aggression hat vielfach mit ungelösten Konflikten zu tun (H. Petzold).“*

*Besonders die Bearbeitung solcher – oft schon aus der Kindheit herrührender – Konflikte bildet den ⇒ Seminarschwerpunkt ⇐, wobei die therapeutische Arbeit zu mehr Lebensenergie führt.*

### „Friedlich ist nur der Aggressive“ (Wolfgang Schmidbauer)

<b>Termine 2018:</b>	Donnerstag, 4. Jänner – Sonntag, 7. Jänner Freitag, 27. April – Montag, 30. April Donnerstag, 30. August – Sonntag, 2. September
----------------------	--

**Seminarzeiten:** ☎ 1. Tag: jeweils ab 18.00 Uhr (open end)  
☎ 2. bis 4. Seminartag: tagsüber jeweils von 10.00 bis 19.00 Uhr  
⇒ Das Seminar umfasst gesamt 36 AE (mit schriftlicher Reflexion 40 AE)

**Ort:** ImPuLS, ☒ Schillerstraße 6, 8010 Graz, ☎ 0316/38 68 73

**Leitung:** Dr. Günther Bitzer-Gavornik

**Seminarbeitrag:** €360,00 / Seminar (MWSt.frei) ⇒ direkt beim Seminar zu bezahlen  
(für Unterkunft ist selbst zu sorgen bzw. bei Anmeldung anfragen)

**Anmeldungen:** bitte schriftlich an Dr. Bitzer-Gavornik: ☒ Schillerstraße 6, 8010 Graz  
oder [office@institut-impuls.at](mailto:office@institut-impuls.at) + ☎ 0316/38 68 73

Bei **Abmeldung** innerhalb eines Monats vor Seminarbeginn wird eine Stornogebühr in Höhe von € 50,00 verrechnet, sofern kein/e ErsatzteilnehmerIn gefunden wird.

Nähere Informationen unter ☎ 0316/38 68 73.

Da auf diesem Seminar tiefgehende Erfahrungen gemacht werden können, sollte jede/r TeilnehmerIn für eine weiterführende Einzel- oder Gruppentherapie sorgen. Psychische und körperliche Belastungen gehören zu diesem Seminar, bitte unbedingt mitteilen, falls bei dir/Ihnen Beeinträchtigungen gegeben sind.

Dr. Günther Bitzer-Gavornik • Dr.<sup>in</sup> Martina Gavornik • Dr. Heinz Paul Binder MSc  
Dr. Stefan Muskatelz • Mag.<sup>a</sup> Susanne Maria Wagner • Kathrin Bitzer-Kaufmann

☒ Schillerstraße 6, 8010 Graz ☎ 0316/38 68 73 • E-Mail: [office@institut-impuls.at](mailto:office@institut-impuls.at) • [www.institut-impuls.at](http://www.institut-impuls.at)

*Zeitschrift für Psychodrama  
und Soziometrie*

PD

Das aktuelle Themenheft 1/2017: „**Monodrama.Psychodrama im Einzelsetting**“, Hrsg. Sabine Kern und Kristina Scheuffgen.

**Aus dem Inhalt:**

- Sabine Kern, Kristina Scheuffgen:* Monodrama. Psychodrama im Einzelsetting (Editorial)
- Roger Schaller:* ..... Regiegespräch - die zentrale Technik für das Psychodrama im Einzelsetting
- Winfried Beck:* ..... Das Monodrama im Coaching von Menschen mit geistigem Handicap beim Übergang von der Schule auf den ersten Arbeitsmarkt
- Clemens Hammer:* ..... Die Bedeutung sexueller Skripte im Monodrama
- Florian Stricker:* ..... Ansätze zur monodramatischen Arbeit in der Behandlung von sexuell übergriffigen Jugendlichen
- Reinhard T. Krüger:* ..... Die psychodramatische Selbstsupervision. Wie wir die Idee des spontan-kreativen Menschen in uns selbst verwirklichen können
- Sonja Hintermeier:* ..... Monodramatherapie mit Borderline-PatientInnen. „Zusammenbringen, was getrennt ist“ – Die mühsame Arbeit an Ich-Gefühl und Identität.
- Katharina Chalupsky:* ..... Behandlung eines Profimusikers mit Auftrittsangst
- Bettina Waldhelm-Auer:* ..... Monodrama in der Arbeit mit Suchtkranken
- Aurora Floridia:* ..... Die Psychodramaturgie Linguistique-Methode im Einzelsetting
- Michael Schacht:* ..... Psychodrama und Embodiment. Die Einheit von Körper, Geist und Szene

Vorschau auf das Heft 1/2018: „**Integrationsphase**“, Hrsg. C.Stadler / N.Wickert  
 Sonderband 2017: „**Gesellschaftliche Veränderungen**“, Hrsg.F.v.Ameln/M.Döller



**Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie**

In Zusammenarbeit mit der *Fachsektion für Psychodrama, Soziometrie und Rollenspiel* im ÖAGG sowie dem Deutschen Fachverband für Psychodrama (DFP).  
[www.psychodramazeitschrift.com](http://www.psychodramazeitschrift.com)

Bestellungen, Abo-Service: <http://link.springer.com/journal/11620>

→ **Ermäßigung für StudentInnen**      → **25% Rabatt für ÖAGG-Mitglieder**

## ***Die Ressource „Gruppe“ bestmöglich nutzen***

*Fachbuch von Karin Zajec*

In diesem Buch werden grundlegende Aspekte der psychodynamischen Gruppenpsychotherapie mit Kindern und Jugendlichen aus Sicht einer Dynamischen Gruppenpsychotherapeutin dargestellt.

Dabei werden die Besonderheiten und Notwendigkeiten der Gruppenpsychotherapie bezüglich des Alters, als auch hinsichtlich des (teil)stationären Settings beschrieben, sowie Verknüpfungen mit dem aktuell zur Verfügung stehenden Strukturniveau der einzelnen Personen und die Auswirkungen dieser Heterogenität auf Gruppenleitung, Gruppenprozess und Interventionen beleuchtet. Durch Fallvignetten anschaulich unterstützt, werden Chancen aber auch Grenzen der gruppenpsychotherapeutischen Arbeit bei Kindern und Jugendlichen mit unterschiedlichen strukturellen Möglichkeiten beschrieben.

Dieses Buch soll ermutigen, auch in der psychotherapeutischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die häufig als „nicht gruppenfähig“ bezeichnet werden, die Ressource der Gruppe zu nutzen, sowie als praktischer Leitfaden für die tägliche Praxis dienen.

### ***Die InteressentInnen***

sind PsychotherapeutInnen, Klinische und GesundheitspsychologInnen, PädagogInnen, Kinder- und JugendpsychiaterInnen in Ausbildung und Praxis.



Karin Zajec

### ***Gruppenpsychotherapie mit Kindern und Jugendlichen***

Stationäre und teilstationäre  
Therapie in heterogenen Gruppen

*facultas 2017, ca. 250 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3-7089-1541-8, Fachbuch  
ca. EUR 24,90 [A] / EUR 24,20 [D] / sFr 30,70 UVP  
erscheint im Oktober 2017*

## *Holotropes Atmen, transpersonale Psychologie und integrative Psychotherapie*

Dieses Seminar ist für Menschen gedacht, die gerne die Möglichkeiten ihres Bewusstseins nützen möchten, um seelische Wunden zu heilen, brachliegende Potenziale zu entfalten und spirituelle Einsichten zu gewinnen. Mit Hilfe von veränderten Bewusstseinszuständen, hervorgerufen durch beschleunigtes Atmen (holotropes Atmen nach Stanislav Grof), evokative Musik und prozessuale Körperarbeit, können auf einer tieferen Ebene innere Konflikte bearbeitet und einengende Lebensmuster aufgelöst werden. Dabei werden bedeutsame lebensgeschichtliche Erlebnisse, sogar bis hin zu peri- und pränatalen Einflüssen, heilsam integriert. Es können aber auch archetypische, spirituelle und mystische Erfahrungsebenen der Seele zugänglich werden, die über die gewohnten Raum- und Zeitgrenzen hinausgehen. Dadurch können Lebensprozesse tiefer verstanden, intuitive Fähigkeiten gefördert und das Vertrauen in die innere Weisheit gestärkt werden. Unterstützt durch persönlichen Erfahrungsaustausch in der Gruppe und in Kleingruppen, regelmäßige Meditationen und kontemplative Übungen werden die Erfahrungen weiter aufgearbeitet, integriert und vertieft, sodass die Erlebnisse in einem sinnvollen Bezug zum Alltag verstanden und umgesetzt werden können.

- Leitung:** Dr. Sylvester Walch  
**Zeit:** 29.11.–3.12.2017; 14.3.–18.3.2018; 13.6.–17.6.2018; 24.10.–28.10.2018  
(bei Anmeldung bitte Terminwunsch bekannt geben)  
**Ort:** Seminarhaus »Holzöstersee« (Franking – Raum Salzburg)  
**Kosten:** € 680,-  
**Info:** Dr. Sylvester Walch, Bachstraße 3, D-87561 Oberstdorf  
**Anmeldung:** Telefon: +49 83 22 66 11 Fax: +49 83 22 66 01  
E-Mail: [sylvester@walchnet.de](mailto:sylvester@walchnet.de) Website: [www.walchnet.de](http://www.walchnet.de)

**Einführungsliteratur:** Dimensionen der menschlichen Seele. 6. Aufl., 452 S.

**Weiterführende Literatur:** Vom Ego zum Selbst. 4. Aufl. 325 S.

**Neuerscheinung:** Die ganze Fülle deines Lebens. 260 S.

**3-teilige Seminarreihe: Körperorientiertes Vorgehen in der Psychotherapie.** Start einer neuen Gruppe: Frühjahr 2018 (1. Termin: 25.5.–29.5.2018).

**Seminarreihe – STW:** Seelische Integration, transpersonale Transformation und spiritueller Weg. Start einer neuen Gruppe: Herbst 2018 (1. Termin: 7.11.–11.11.2018).

**Weiterbildungscurriculum:** Holotropes Atmen und Transpersonale Psychotherapie. Start einer neuen Gruppe: Herbst 2018 (1. Termin: 23.11.–27.11.2018).

**Nähere Informationen für alle Veranstaltungen, Interviews, Vorträge:** [www.walchnet.de](http://www.walchnet.de)

Der neue Brückenschlag zwischen  
PSYCHOTHERAPIE und  
SPIRITUALITÄT



„Die ganze Fülle deines Lebens“ von Erfolgsautor Dr. Sylvester Walch begleitet Sie aktiv auf Ihrer Reise in ein zufriedenes und glückliches Leben. Es zeigt Ihnen mit vielen Impulsen und Übungen, wie Sie emotionale Blockaden lösen und zu einem ganzheitlichen Bewusstsein gelangen.

[www.walchnet.de](http://www.walchnet.de)

Dr. Sylvester Walch · Neuerscheinung · 270 Seiten  
geb. mit Schutzumschlag · ISBN: 978-3-903072  
Preis: 19,99 € · (D) 20,60 € · (A) sFr 26,90

*fischer & gann*

## *Die Gesellschaft und das Unbewusste* *Kulturpsychologische Erkenntnisse*

Dieter Sandner

*Springer-Verlag, Berlin, 182 Seiten, 2018*

ISBN 978-3-662-54370-2



Dieter Sandner ist als Universitätslehrer und Fachautor an der Schnittstelle von Psychologie und Gruppenpsychoanalyse seit vielen Jahren in der scientific community präsent. Einem weiteren LeserInnenkreis ist er durch seine 2013 ebenfalls bei Springer erschienene Monographie „Die Gruppe und das Unbewusste“<sup>1</sup> bekanntgeworden, die seine fundierte Kenntnis der Theorie, Anwendungs- und Forschungspraxis der gruppenanalytischen Methode zusammenfasst. In der Neuerscheinung „Die Gesellschaft und das Unbewusste“ geht Sandner in der Betrachtungsebene einen Schritt weiter – oder auch je nach Blickwinkel in zeitlicher Hinsicht zurück, markiert doch die Freudsche Kulturtheorie den Anfang der Begründung der gruppenanalytischen Bewegung. Sandner formuliert das Ziel der „Erkundung der gesellschaftlichen Struktur, die den individualpsychologischen und sozialpsychologischen Prozessen zugrundeliegt, die wir als Psychologen und Psychotherapeuten tagtäglich bei uns und unseren Klienten wiederfinden“ (S.2). Dabei beginnt er im ersten Abschnitt des Werkes bei den kulturpsychologischen Grundlagen des Themas „anhand ausführlicher Analysen grundlegender Konzepte der Freudschen Kulturpsychologie: Ursprung der Kultur, Grundtraumen der Kultur, Sexualpsychologie, Libidotheorie, Massenpsychologie, und Kritik durch T. Burrow“ (ebd.) um daraus zu kulturpsychologischen Analysen der aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen weiterzuführen, die den zweiten Abschnitt des Buches bilden. Dabei stehen Fragen der Geschlechterbeziehungen, die Verschiebung soziostruktureller Grenzen, die „Durchökonomisierung“ der Gesellschaft, die Finanzkrise von 2008, die moderne Risikogesellschaft sowie die Frage gesellschaftlicher Machtbeziehungen im Mittelpunkt.

In seiner Darstellung bringt Sandner wichtige Stärken ein, dazu gehört die kritische Sicht Freuds mit der Würdigung der auf ihn zurückzuführenden kulturtheoretischen Grundlagen wie auch die Analyse seiner theoretischen und forschungsmethodologischen Probleme, weiters ist die psychoanalytische Hinwendung Sandners zu aktuellen

---

1 Sandner, Dieter, 2013: Die Gruppe und das Unbewusste. Berlin: Springer.

politischen Fragen anzuerkennen – ein Themenkreis, der nur allzu oft von psychoanalytischen AutorInnen negiert worden ist, wie etwa Paul Parin (1978) in seinem einflussreichen Aufsatz zu Politik und Psychoanalyse dargestellt hat<sup>2</sup>. In der kritischen Rezeption Freuds setzt Sandner weitere Schwerpunkte bei Freuds Sexualtheorie, deren Diskussion in der Fachliteratur auf eine überaus lange Geschichte zurückblickt, sowie an den drei Schriften zur Psychologie des Liebeslebens, „Über einen bestimmten Typ der Objektwahl beim Manne“ (1910), „Über die allgemeinste Erniedrigung des Liebeslebens“ (1912) und „Das Tabu der Virginität“ (1917), die nicht in der vordersten Reihe der Bekanntheit unter Freuds Klassikern stehen und deshalb zum (Wieder-) Entdecken in hinterfragender Rezeption einladen können.

Dem gegenüber sind im Aufbau dieses Bandes auch Merkmale vorhanden, die die Nutzung einschränken oder erschweren. Hier ist anzusprechen, dass das vorliegende Werk aus einer Aufsatzsammlung hervorgegangen ist. Dadurch ist eine Redundanz zwischen den Kapiteln in wirklich ungewöhnlichem Ausmaß entstanden, was bedeutet, dass sich bestimmte Inhalte fortlaufend in den einzelnen Kapiteln wiederholen, was eigene Textpassagen des Autors, ausführliche Literaturzitate, aber auch Abbildungen betrifft. Weiters ist hier anzumerken, dass die verwendeten Quellen für diese Arbeit große Leerstellen aufweisen. Über weite Strecken wird den Grundlagen Freuds sowie den Begründern der Gruppenanalyse eher exemplarisch mit einer schmalen Auswahl aus der populären modernen Soziologie gefolgt, was viele Bezüge und Schulrichtungen der psychoanalytischen Sozialforschung ausläßt, etwa in den Traditionen der Ethnopschoanalyse, der strukturalen Psychoanalyse, der modernen Entwicklung der Gruppenanalyse oder auch der Frankfurter Sozialpsychologie in der Nachfolge von Alexander Mitscherlich.

Im zweiten Abschnitt – der der Kulturanalyse gewidmet ist – geht der Autor auf das „Unbehagen in der Gesellschaft“ ein, womit ein indirektes Freud-Zitat vorliegt, der mit seinem 1930 erschienen Werk „Das Unbehagen in der Kultur“ wesentliche Impulse für die Kulturtheorie gegeben hat. Interessanterweise läßt Sandner Freud in diesem Abschnitt außen vor und nimmt Bezug auf Ehrenberg, der im deutschen Sprachraum mit seinem Werk „Das erschöpfte Selbst“ 2004 bekannt geworden ist. Während Freud in seiner Argumentation die soziokulturelle Lage der Bevölkerung und die Stimmung der Individuen erst einmal auseinanderhielt und die Differenz zwischen Kultur und individueller Psychopathologie betonte (vgl. Busch 2007, S. 45), ist die Analyse von Ehrenberg einfacher und linearer geworden: Die Veränderung sozialer Strukturen und

---

2 Parin, Paul, 1978: Warum die Psychoanalytiker so ungerne zu brennenden Zeitproblemen Stellung nehmen. Eine ethnologische Betrachtung. In: *Psyche*, 32, 5/6, 385-399.

die zunehmende Individualisierung in der europäischen Gesellschaft der Gegenwart fördere die Entstehung der Krankheitsbilder Depression und Borderline-Persönlichkeitsstörung. Wenngleich die Datenlage dazu aus meiner Sicht als widersprüchlich einzuschätzen ist, sind doch die Schlussfolgerungen von Sandner letztlich plausibel, wenn er anspricht, dass „gerade Gruppenarbeit mit konstruktiven Erfahrungen in und mit Gruppen sicherlich besonders bedeutsam ist, um der Individualisierung der Menschen in der heutigen Risikogesellschaft entgegenzuwirken“ (S. 136).

Aus Platzgründen kann hier nur teilweise auf die weiteren Kapitel Bezug genommen werden. Erwähnt werden soll noch exemplarisch Sandners Analyse der Finanzkrise von 2008, die er kulturpsychologisch deutet und für die er dem Begriff der „Bordell-Ökonomie“ (S.155) folgt, sowie eine abschließende kritische Analyse der Konzeption der Gruppenanalyse durch die Pioniere Bion und Foulkes, die Sandner in Hinblick auf die Reproduktion gesellschaftlicher Machtbeziehungen in der Theorie untersucht. Dabei schließt er an Gedanken aus dem eingangs angesprochenem Vorgängerwerk „Die Gruppe und das Unbewusste“ an, die auf seine inhaltliche Distanz zur klassischen Gruppenanalyse, aber auch auf seine Verankerung in der psychoanalytischen Gruppentherapietradition hinweisen.

Eine Leseempfehlung für die „Die Gesellschaft und das Unbewusste“ kann vor allem an einen sozialwissenschaftlich interessierten LeserInnenkreis gerichtet werden, der an einer Fortführung der psychoanalytischen Kulturtheorie mit politischen Bezügen zur Gegenwart interessiert ist. Dieter Sandner erweist sich als kreativer und klar formulierender Autor, der Verbindungen zwischen Sozialpsychologie und Kulturtheorie ebenso wie zwischen Psychoanalyse und Gruppenanalyse nachvollziehbar belegt und in einer eigenständigen Weise auswertet.

*Günter Dietrich*



# Bibliotheksöffnungszeiten

## Die Öffnungszeiten der ÖAGG-Bibliothek für Oktober 2017 – März 2018:

---

### **Mittwoch von 17.30–20.00 Uhr:**

22. November 2017, 6. Dezember 2017, 3. Jänner 2018, 7. Februar 2018,  
7. März 2018

---

### **Freitag von 15.00–19.00 Uhr:**

17. November 2017, 15. Dezember 2017, 12. Jänner 2018, 16. Februar 2018,  
23. März 2018

---

## *Redaktionsschluss & Erscheinungstermine für die nächsten Ausgaben*

<b>Ausgabe</b>	<b>Redaktionsschluss</b>	<b>Erscheint</b>
<b>Feedback 1&amp;2/18</b> Psychotherapieforschung	28.2.2018 Fachbeiträge: 7.2.2018	Anfang April 2018
<b>Feedback 3&amp;4/18</b> Migration und Kulturdifferenz	15.9.2018 Fachbeiträge: 25.8.2018	Anfang Okt. 2018
<b>Feedback 1&amp;2/19</b> Supervision	28.2.2019 Fachbeiträge: 7.2.2019	Anfang April 2019





# ÖAGG

Österreichischer Arbeitskreis  
für Gruppentherapie und Gruppendynamik

Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und  
Gruppendynamik ÖAGG, Lenaugasse 3, 1080 Wien  
Österreichische Post AG | Zulassungsnummer: MZ 02Z032586 M  
Laufende Nummer: 360 | ZVR: 662792666 | ISSN 2226-9002

**Medieninhaber: ÖAGG**

Lenaugasse 3, A -1080 Wien  
Tel. +43 /1/405 39 93 | Fax +43 /1/405 39 93-20  
Email: [office@oeagg.at](mailto:office@oeagg.at) | Internet: [www.oeagg.at](http://www.oeagg.at)

**Herausgeber:** DSP, Dipl.Päd. Markus J. Daimel, Mag. Dr. Günter Dietrich  
Redaktion: [feedback@oeagg.at](mailto:feedback@oeagg.at)  
Produktion: flyeralarm | Auflage: 2250