

Otto F. Kernberg

# Ideologie, Konflikt und Führung

Psychoanalyse von Gruppenprozessen  
und Persönlichkeitsstruktur

Aus dem Amerikanischen  
von Elisabeth Vorpohl

Klett-Cotta

## 4 Führung und Funktionalität in der Organisation

In diesem Kapitel setze ich meine früheren Versuche (Kernberg 1973; 1975 b) fort, die psychoanalytische Objektbeziehungstheorie, eine psychoanalytische Theorie der Gruppenprozesse und eine Theorie sozialer Organisationen als offene Systeme auf die Untersuchung psychiatrischer Einrichtungen und der in ihnen praktizierten Therapiemethoden anzuwenden. Ich konzentriere mich auf den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit des Leiters, der Organisationsstruktur, den in der Organisation stattfindenden Gruppenprozessen und den Aufgaben der Organisation.

Gelegentlich scheint die Persönlichkeit des Leiters der Erfüllung aller Aufgaben, die sich in Verbindung mit Behandlung, Forschung sowie Aus- und Weiterbildung stellen, Grenzen zu setzen. Häufig hält das Personal einen solchen Vorgesetzten für eigenwillig, autoritär und für einen Menschen, der seine Macht benutzt, um Verfahrensweisen zu diktieren, die den gemeinsamen Zielen eher hinderlich sind. Diese Wahrnehmung kann jedoch falsch sein. Oft entwickelt sich unter den Mitarbeitern die gemeinsame Vorstellung – oder Phantasie –, daß es dem Leiter an Verständnis fehle und daß er arrogant und rachsüchtig sei. Ganz anders und mitunter ausgesprochen komplex kann sich die Situation für Berater darstellen, die von außen kommen, und zwar insbesondere dann, wenn sie mit modernen Methoden der Organisationsdiagnose arbeiten.

Die Effizienz der Organisationsführung hängt weder ausschließlich noch auch nur vorwiegend von der Persönlichkeit des Leiters ab. Die erste Voraussetzung für das effiziente Funktionieren einer Organisation – einschließlich ihrer Leitung – ist das adäquate Verhältnis zwischen der Gesamtaufgabe der Organisation und ihrer administrativen Struktur; die Aufgabe darf nicht trivial, sondern muß bedeutungsvoll sein, sie darf die verfügbaren Ressourcen nicht überfordern, sondern muß »machbar« sein. Psychiatrische Einrichtungen operieren innerhalb unterschiedlicher Umwelten, und die Effizienz, mit der sie therapeutische und Ausbildungsfunktionen sowie ausbildungsbezogene und Forschungsaufgaben erfüllen, hängt von der Angemessenheit ihrer menschlichen und materiellen Ressourcen und von ihrer Interaktion mit der Umwelt ab. Wenn diese Ressourcen zur Erfüllung der Aufgabe nicht ausreichen, wenn der normale Austausch von Ressourcen und »Produkten« über die Grenzen der Institution zusammenbricht oder widersprüchliche Ziele oder eine mangelnde Klärung von Prioritäten die funktionale Beziehung zwischen Aufgabe und Verwaltungsstruktur beeinträchtigen, dann zersetzen sich die Strukturen der Aufgabengruppen in der Organisation, die Moral geht verloren, und die Gruppen

prozesse innerhalb der Organisation regredieren. Diese Regression wiederum übt gewaltige negative Einflüsse auf die Qualität und Effizienz der Führung aus.

Die Entwicklung von Kampf-Flucht- oder Abhängigkeits-Grundannahmen in der Gruppe drängt die Leiter ehemals aufgabenorientierter Gruppen zu einem Verhalten, das den emotionalen Bedürfnissen ihrer Mitglieder oder des Personals entspricht. Personalangehörige, die eine primitive Art der Leitung durch eine omnipotente, gebende Gestalt (in der abhängigen Gruppe) oder aber eine mächtige oder gefährliche, kontrollierende Autorität (in der Kampf-Flucht-Gruppe) erwarten, verführen oder provozieren den Aufgabenleiter dazu, auf diese Rolle zu regredieren.

Ein Zusammenbruch der Fähigkeit, die Arbeit zu erledigen, der durch verschiedenartige innere Faktoren und durch Beziehungen zwischen der Organisation und der Umwelt verursacht wurde, löst also zunächst regressive Gruppenprozesse aus und führt dann zu einer Regression im Funktionieren der Leitung. Wenn diese Gruppenprozesse nicht diagnostiziert werden, tritt unter Umständen lediglich ihr Endresultat zutage, und zwar in Gestalt einer scheinbar primitiven, inadäquaten Leitung und, spezieller, einer negativen Beeinflussung der Organisation durch die Persönlichkeit des Leiters.

Die Gruppenprozesse, die in psychiatrischen Institutionen stattfinden, werden jedoch nicht allein durch die Ebene der Aufgabenorientierung oder der Angemessenheit der Aufgabe im Hinblick auf administrative und therapeutische Strukturen beeinflusst. Der Charakter der Aufgabe, die in psychiatrischen Einrichtungen – vor allem in Settings, in denen schwer regredierte Patienten behandelt werden – erfüllt wird, übt auf diese Gruppenprozesse ebenfalls einen gewaltigen Einfluß aus. Ich denke hierbei an die Replikation der pathologischen inneren Objektbeziehungswelt, die durch Borderline- und psychotische Patienten in den Gruppenprozessen induziert wird, an denen Personal und Patienten beteiligt sind. Zu bestimmten Zeiten können schwer regredierte Patienten in formellen und informellen Patienten-Mitarbeiter-Gruppen Prozesse induzieren, die von Grundannahmen beherrscht werden, und dies beeinträchtigt die Gruppenleitung und möglicherweise die administrative Struktur des gesamten Dienstes. In dieser Hinsicht könnte man sagen, daß die Art des »Produkts«, mit dem psychiatrische Einrichtungen es zu tun haben, nämlich primitive und tiefe menschliche Konflikte, die Funktionsweisen solcher Institutionen tiefgreifend beeinflusst.

Auch in diesem Fall wird unter Umständen lediglich das Endresultat sichtbar, so daß der Leiter des Dienstes oder der Klinik einen willkürlichen, bedrohlichen und irrationalen Eindruck erweckt. Möglicherweise kann nur eine sorgfältige Organisationsanalyse die Beziehung zwischen grundlegenden Problemen der Patienten und solchen unter den Führungskräften aufdecken.

Dennoch ist es immer auch möglich, daß tatsächlich eine gravierende Psychopathologie des Leiters für die Probleme der Arbeitsmoral, für den Zusammenbruch von Arbeitsgruppen und für die Entwicklung regressiver Gruppenprozesse verantwortlich ist. Daher ist es notwendig, die symptomatische Aktivierung einer emotionalen Regression des Leiters, die institutionsinterne Probleme widerspiegelt, von dem Zerfall der Funktionsfähigkeit der Organisation zu unterscheiden, der eine Psychopathologie des Leiters widerspiegelt.

Die traditionelle Analyse des institutionellen Managements konzentriert sich auf die Persönlichkeit des Leiters, vor allem auf seine Persönlichkeitseigenschaften (wie sein Charisma) und seine Führungsqualitäten. Das psychoanalytische Denken hat sich auf die möglicherweise verzerrte Wahrnehmung des Leiters durch die Mitarbeiter konzentriert und eine solche Wahrnehmungsverzerrung als Resultat irrationaler Beziehungen zu Autoritäten betrachtet – Beziehungen, denen infantile, insbesondere mit der ödipalen Situation zusammenhängende Konflikte zugrunde liegen. Das soziologische Denken der vergangenen Jahre betont die Rollen Aspekte der Führung, das heißt die Aktivierung sozial sanktionierter und anerkannter Funktionen, in denen Führer und Geführte Wahrnehmungen und Verhaltensweisen entwickeln, die sich wechselseitig verstärken. Diese soziologische Analyse konzentriert sich auf die Verwirrung, die häufig in Organisationen zwischen der Persönlichkeit des Leiters, seinem Verhalten bei der Erfüllung bestimmter Rollen und der Wahrnehmung dieses Verhaltens durch das Personal entsteht, das die Rolle nicht ohne weiteres von der Persönlichkeit zu unterscheiden vermag (was natürlich vor allem dann gilt, wenn die Wahrnehmung des Leiters durch unbewußte Konflikte verzerrt wird).

Die Anwendung psychoanalytischer Methoden auf die Untersuchung von Prozessen in Kleingruppen deckt jedoch in nicht strukturierten und informellen Gruppen die Aktivierung von primitiven emotionalen Inhalten und Abwehroperationen auf, die normalerweise in allen Individuen latent vorhanden sind und nur bei schwer regredierten Patienten, etwa Personen mit Borderline-Zuständen und nichtorganischen Psychosen, manifest werden. Diese Beobachtungen gestalten die Untersuchung der Interaktionen, an denen die Persönlichkeit des Leiters, sein Verhalten, die Wahrnehmung dieses Verhaltens durch das Personal und die wechselseitige Induzierung regressiven Verhaltens durch Mitarbeiter und Leiter unter dem Einfluß regressiver Gruppenprozesse beteiligt sind, noch schwieriger. An genau diesem Punkt kann ein systemtheoretischer Ansatz nicht nur hilfreich sein, um die wechselseitigen Einflüsse zu klären, die von der Persönlichkeit des Leiters, von den Gruppenprozessen, der Organisationsstruktur und den Aufgaben der Organisation ausgehen; eine systemtheoretische Untersuchung wirft überdies Licht auf die entscheidenden Ursprünge von Verzerrungen. Eine systemtheoretische Betrachtung von Organisationen sieht

die Institution als ein umfassendes System, das verschiedenartige Subsysteme dynamisch und hierarchisch integriert (außer den üblichen Aufgabensystemen und Verwaltungsstrukturen der Organisation beispielsweise die Persönlichkeit des Leiters und den Charakter von Gruppenprozessen); sie definiert die Umwelt der Organisation als eine Zusammensetzung von Suprasystemen, die auf dynamisch und hierarchisch organisierte Weise Auswirkungen auf die Institution nehmen (Dolgoff 1973; Levinson und Klerman 1967; Rice 1963, 1969 a).

Ein systemtheoretischer Ansatz kann sich aber nicht nur als ein theoretisch adäquates Modell erweisen, sondern kann zudem signifikante diagnostische und korrektive Konsequenzen für die Arbeit in psychiatrischen Einrichtungen aufzeigen. Ein solcher Ansatz stellt das Gegenteil von linearen und mechanischen Modellen dar, welche die Ursachen von Organisationsstörungen einem einzelnen Mitglied der erwähnten Sub- oder Suprasysteme zuschreiben. Die Systemanalyse unterscheidet sich zum Beispiel von einem Modell, das die Fluktuation der Gruppenprozesse (von aufgabenorientierten zu regressiven) für die Ursache sämtlicher institutioneller Konflikte hält – wenn der Leiter autoritär oder demagogisch zu sein scheint, so liegt dies daran, daß die Gruppe ihn zu einem solchen Verhalten veranlaßt; wenn ein Patient regrediert, ist der Grund in der Gruppe zu suchen, die ihre Krankheit in den Betreffenden hineinlegt usw. Denkbar ist – bei einem ebenfalls nicht systemtheoretischen Ansatz – auch, daß der Leiter für alles verantwortlich gemacht wird; das Personal fühlt sich machtlos und gelähmt, weil der Leiter irrational und autoritär ist. Die Schuldzuschreibung an die Führung spiegelt häufig nicht nur das Bestreben des Personals wider, ernsthafte Konflikte zwischen Mitarbeitern und Patienten zu verleugnen und sie auf den Leiter zu projizieren (den Leiter der Abteilung, des Dienstes oder der Institution); sie erfüllt auch die Funktion, das Personal davor zu schützen, daß es sich seiner eigenen Verantwortlichkeit für die Erhaltung und Perpetuierung der autoritären Struktur bewußt wird.

Zuweilen ist die Aufgabe selbst überwältigend, zum Beispiel dann, wenn eine Ideologie, derzufolge die psychiatrische Behandlung so effektiv ist, daß alle Patienten von ihr profitieren können sollten, mit dem illusionären Charakter dieser Vorstellung (den die längerfristigen Behandlungsergebnisse offenbaren) konfrontiert wird. Und es gibt auch schlechte Leiter. Es ist wichtig, daß man diese Situation von dem weit häufigeren Fall unterscheidet, in dem die Leitung nicht die Ursache eines Problems, sondern eines seiner Symptome verkörpert. Andernfalls wird womöglich ein Großteil der Energie in einer Institution darauf verschwendet, den Leiter zu »kurieren«; vielleicht zeigt die verblüffende Tatsache, daß derart viele Menschen an vielen Orten eine solche Situation über einen längeren Zeitraum hin tolerieren können, wie befriedigend es ist, die Ursache aller Probleme dem Vorgesetzten zuzuschreiben, statt sich auf die

schmerzvolle und komplexe Interaktion der verschiedenen Systeme zu konzentrieren, die zur Entstehung seines Verhaltens beiträgt.

Bislang habe ich die politische Dimension dieser widersprüchlichen Interessen nicht erwähnt, welche die Beziehung der verschiedenen Gruppen zur Aufgabe sowie zum Leiter und zum Gesamtmanagement beeinflussen. Wenn wir unter *politischen Bestrebungen* die bewußten oder unbewußten Versuche von Individuen oder Gruppen verstehen, ihre Interessen zu verteidigen und ihren Einfluß auf Individuen und Gruppen an ihren Grenzen auszudehnen, dann wird das politische Handeln zu einem normalen Aspekt institutioneller Interaktionen. Insofern Gruppeninteressen in den Identifizierungen der Gruppenmitglieder mit sozialen, kulturellen oder professionellen Werten wurzeln, entwickeln sich Konflikte zwischen Gruppen, die an der Aufgabe beteiligt sind, und solchen, die sich nicht an der Aufgabe orientieren und als »Empfindungsgruppen« [sentience groups] bezeichnet werden (Miller und Rice 1967). *Empfindung* meint hier die emotionalen Bindungen, die Einfluß auf die Bildung und Kohärenz der Gruppe ausüben; solche Bindungen können sich aus der Aufgabenerfüllung selbst herleiten oder aus vergangenen oder gegenwärtigen, realen oder phantasierten Gemeinsamkeiten, die Individuen in Gruppen miteinander verbinden. (»Daher werden wir vom *empfindungsgebundenen System* und der *empfindungsgebundenen Gruppe* sprechen, um das System oder die Gruppe zu bezeichnen, die von ihren Mitgliedern Loyalität verlangt und erhält; und wir werden von der *empfindungsgebundenen Grenze* sprechen, um die Grenze zu bezeichnen, die eine empfindungsgebundene Gruppe oder ein empfindungsgebundenes System umgibt«; vgl. Miller und Rice 1967, S. XII, Anm.) Politische Bestrebungen können die Versuche zu erkennen geben, ein optimales Gleichgewicht zwischen diesen konfligierenden Identifizierungen herzustellen.

Wenn aus politischen Bestrebungen jedoch ein ideologisches Engagement wird, das ungeachtet der Aufgabenanforderungen das Ziel verfolgt, ein optimales Gleichgewicht zwischen politisch entgegengesetzten Gruppen herzustellen, ergibt sich für das Funktionieren der Organisation eine neue Schwierigkeit. Der grundlegende Zweck psychiatrischer Einrichtungen ist ein professioneller und ein behandlingstechnischer, kein politischer, und wenn politische Ziele an die Stelle aufgabenorientierter oder funktionaler Ziele treten, können gravierende Beeinträchtigungen der Aufgabenerfüllung, der Gruppenprozesse, der administrativen Strukturen und der Leitung die Folge sein. So kann zum Beispiel die »Demokratisierung« einer Verwaltungsstruktur als ideale Lösung bestimmter Konflikte innerhalb der Organisation erscheinen; sie kann aber auch die Aufgabengruppen, spezialisierte Fähigkeiten sowie individuelle Funktionen und Verantwortlichkeiten gravierend beeinträchtigen. Es ist eine Illusion anzunehmen, daß einer autoritären Haltung in Institutionen durch Demokratisierung erfolg-

reich beizukommen wäre; notwendig ist statt dessen eine funktionale Analyse der Aufgabenanforderungen und der funktionalen administrativen Strukturen, die ihnen zugeordnet sind. Es gibt die Diktatur von Gruppen wie auch von Individuen, und beide können aus einer Lähmung oder auch aus einer Launenhaftigkeit der obersten Leitung resultieren.

Ich möchte diese theoretischen Formulierungen mit Hilfe einiger klinischer Beispiele illustrieren.

### Fall 1

In einer psychiatrischen Abteilung veranlaßte ein chronisches Problem mit der Moral und dem chaotischen Ablauf des Pflegedienstes die Klinikverwaltung, eine energische Pflegedienstleiterin einzustellen, der freie Hand zur Reorganisation der Abteilung gelassen wurde. Man war von der Annahme ausgegangen, daß die Abteilung in der Vergangenheit eine Intensivpflege eher erschwert hatte und eine energische Pflegedienstleiterin für ein verbessertes Engagement eintreten würde. Die neue Pflegedienstleiterin führte tatsächlich eine energische persönliche Leitung ein und stärkte in diesem Prozeß die Macht und das Ansehen des Pflegedienstes. Aber sie entwickelte eine neue Organisationsstruktur, die »Teampflege«, ohne zu berücksichtigen, daß erst kurz zuvor die interdisziplinäre Teamarbeit eingeführt worden war, die in der gesamten Klinik gleichzeitig entwickelt wurde. Die beiden unterschiedlichen Konzepte der Teamarbeit führten zu neuen Konflikten zwischen dem Pflegepersonal und den Angehörigen anderer Berufe sowie zu Ressentiments unter den Pflegern, die sich über die Störung durch die Aktivitäten der anderen Disziplinen ärgerten.

Die neue Pflegedienstleiterin hatte Schwierigkeiten, ihrem Personal zu erklären, weshalb die Abteilung Gewicht auf die interdisziplinäre Arbeit legte; ebenso fiel es ihr schwer, der Abteilung die neuen Pflegedienstpläne und Veränderungen zu vermitteln. Mit anderen Worten: Es bereitete ihr Probleme, die »Grenzfunktionen« zu erfüllen, die einen wesentlichen Bestandteil ihrer Führungsaufgabe ausmachten. Nach einer gewissen Zeit, in der die Konflikte zwischen der Abteilungsleitung und dem Pflegepersonal zunahm und die Streitigkeiten aufgrund wechselseitiger Störungen, Beschuldigungen und allgemeiner Verständnislosigkeit rapide eskalierten, gab die Pflegedienstleiterin auf und kündigte. Sobald sie jedoch fort war, entwickelte sich unter dem Pflegepersonal der Mythos, daß man sie gezwungen habe zu kündigen, weil sie eine zu starke Leiterin gewesen sei. Dieser Mythos wurde erst zerstört, als eine neue Pflegedienstleiterin eingestellt wurde, die – sofern dies überhaupt möglich war – noch strenger war als ihre Vorgängerin. Der neuen Leiterin gelang es, die grundlegenden Aufgaben des Pflegedienstes im Einklang mit der Aufgabendefinition

der gesamten Abteilung zu diagnostizieren und erfolgreich auszuführen. Schließlich erlebte die Abteilung die zweite Pflegedienstleiterin nicht mehr als übertrieben streng, sondern als außerordentlich effizient, und das Pflegepersonal selbst erkannte sie nach und nach als wesentlich bessere Leiterin an. Dieser Fall illustriert Probleme der Aufgabendefinition und Grenzkontrolle. Technisches Versagen der Leitung löste grenzübergreifende, regressive Gruppenprozesse zwischen den Mitarbeitern des Pflegedienstes und der übrigen Abteilung aus; die Persönlichkeitsprobleme der jeweiligen Leiterin spielten dabei keine Rolle.

### Fall 2

Die einem psychiatrischen Krankenhaus angeschlossene Abteilung für Beschäftigungstherapie hielt ihren Leiter für untauglich, schwach und inkonsequent; eine Organisationsanalyse der Abteilungsfunktionen ergab, daß die Klinik während der Amtsdauer des Leiters umorganisiert und in einzelne Einheiten untergliedert worden war. Daraus hatten sich Widersprüche ergeben: Einerseits gab es nun selbständige Klinikeinheiten, andererseits versuchte man, die verschiedenen Einheiten der Beschäftigungsabteilung zu integrieren. Dieser Widerspruch führte zu zahllosen Komplikationen bei der Planung von Versammlungen, in den Kommunikationsabläufen und in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Die Verwaltungsstruktur und die administrativen Funktionen der Beschäftigungsabteilung wurden daraufhin durch gemeinsame Bemühungen der Abteilung und des medizinischen Direktors modifiziert, um sie den Entwicklungen in der Klinik anzupassen – mit dem Ergebnis, daß das Personal und die Funktionen der Beschäftigungsabteilung flexibel in die neuen Einheiten integriert wurden, während bestimmte Beschäftigungsspezialisten der Klinik weiterhin zur Verfügung standen. Die Mitarbeiter der Beschäftigungsabteilung veränderten ihre Wahrnehmung der Abteilungsführung grundlegend. Der Leiter und seine Mitarbeiter wurden nun als stark und zuverlässig erlebt. Wir sehen hier, daß die Wahrnehmung einer schwachen Führung wenig über die beteiligten Persönlichkeiten aussagte, sondern ein Symptom von Problemen in der Organisationsstruktur der Abteilung war.

### Fall 3

Im Zusammenhang mit einem schwierigen Patienten entwickelte sich auf einer Klinikstation zwischen dem Stationsleiter, verschiedenen Fachärzten, dem für die Behandlung verantwortlichen Klinikpsychiater und einer Reihe anderer Personalangehöriger, die für eine der beiden streitenden Parteien Stellung bezogen, ein scharfer Konflikt. Eine vom Stationsleiter angeführte Ingroup war

der Auffassung, daß der Patient allzu nachlässig behandelt worden sei, daß das Klinikmilieu zu wenig Struktur vermittelt und das Protestagieren des Psychiaters gegenüber Autoritätsfiguren die Behandlungssituation erschwert habe: Der Patient schien die Rebellion des Psychiaters zu agieren. Eine »Outgroup«, die aus verschiedenen Angehörigen des Personals, dem Klinikpsychiater und seinem Supervisor bestand, hatte den Eindruck, daß man die Ich-Schwäche des Patienten unterschätzt habe und daß statt dauernder Konfrontation mehr Zeit und Geduld vonnöten seien. Diese Gruppe nahm den Stationsleiter in seinem Vorgehen bei den Klinikkonferenzen, auf denen der Fall diskutiert wurde, als rücksichtslos und dominierend wahr. Die Analyse der Situation ergab, daß eine spezifische intrafamiliäre Dynamik des Patienten aktiviert und auf die Beziehungen des Personals projiziert worden war. Sie hatte in all jenen, die an der Behandlung des Patienten beteiligt waren, die potentiellen Konflikte im Zusammenhang mit Autorität und Macht intensiviert. Sobald dies geklärt und die Spaltung unter dem Personal geheilt war, konnte das bessere Verständnis der Dynamik dieses Patienten in seiner psychotherapeutischen und klinikinternen Behandlung nutzbar gemacht werden (Kernberg 1975a). Das Beispiel illustriert die regressiven Auswirkungen der Pathologie des Patienten auf die Interaktionen des Personals und dessen Wahrnehmung, unter einer autoritären Stationsleitung arbeiten zu müssen.

#### Fall 4

In einer psychiatrischen Klinik entwickelten sich Konflikte zwischen den Abteilungen für Rehabilitation, Beschäftigungstherapie und Freizeitgestaltung. Diese Konflikte wurden zunächst als persönliche Machtkämpfe zwischen den Leitern von zweien der insgesamt drei Gruppen erlebt; später stellte sich heraus, daß einer der Leiter tatsächlich eine gewisse Autorität gegenüber den beiden anderen geltend machen konnte; allerdings war nicht eindeutig festgelegt, wer die gemeinsamen Grenzen der drei Abteilungen kontrollieren sollte. Da sie weiterhin autonom funktionierten und eine eindeutige Koordination oder Integration ihrer Aktivitäten unmöglich war, wirkte der Leiter, der den gesamten Bereich versuchsweise leiten sollte, unentschieden und zaghaft.

Die Frage war: »Wo liegt das Problem?« In der Persönlichkeit des Leiters, der nicht imstande war, seine Autorität im gesamten Bereich durchzusetzen? In der Beschaffenheit der administrativen Struktur der drei Abteilungen, die in verwirrender Weise ineinander übergriffen? In der Natur der Aufgabe, die nicht mehr klar definiert war, seit Veränderungen in der Klinikphilosophie sowie der Einsatz von Beschäftigungs-, Freizeit- und Rehabilitationseinrichtungen mit der traditionellen Erfahrung der Abteilungen kollidierten?

Dieses Beispiel illustriert den Diagnoseprozeß, der zur Beantwortung der Frage nach der Ursache des Problems erforderlich ist. Um diese Frage zu klären, müssen wir zunächst die Art der Aufgabe und ihre inneren Zwänge definieren; zweitens die zur Erfüllung der Aufgabe optimal geeignete administrative Struktur; drittens die Art und den Umfang der Autorität, über die der Leiter verfügen muß; viertens die technischen und konzeptuellen Kompetenzen und Schwächen des Leiters; und schließlich die persönlichen Eigenschaften des Leiters, die an dem Problem beteiligt sein könnten.

Aus praktischen Gründen ist es manchmal hilfreich, einfach einen neuen Leiter einzustellen und dabei jemanden auszuwählen, der seine konzeptuellen, technischen und persönlichen Fähigkeiten bereits unter Beweis gestellt hat (Katz 1955), um sowohl die Art der Aufgabe als auch die zu ihrer Erfüllung notwendige administrative Struktur zu diagnostizieren. Die Auswahl des Leiters geht somit der Diagnose der übrigen Faktoren voraus, weil man hofft, schon vor einer erschöpfenden Problemdiagnose eine Lösung zu finden. Man kann aber auch anders vorgehen, nämlich so, daß man zuerst die Art der Aufgabe und die zu ihrer Erfüllung notwendigen administrativen Strukturen diagnostiziert und daran anschließend denjenigen Leiter auswählt, der am besten in diese Struktur hineinpaßt. Diese zweite Methode nimmt mehr Zeit in Anspruch und erfordert insgesamt einen größeren Input seitens der Organisation, bevor ein Leiter ausgesucht werden kann. Sie ist aber unter Umständen weniger riskant als die erste, weil es wesentlich einfacher ist, die richtige Person einzustellen, *nachdem* die Art der Aufgabe und ihre inneren Zwänge geklärt sind. Zeitliche Überlegungen aber oder politische Zwänge, vor die sich die Organisation gestellt sieht, können für die erste Methode sprechen. In jedem Fall sollte die Analyse der Aufgabenprioritäten und jeweiligen administrativen Notwendigkeiten einen Sicherheitsspielraum schaffen, der vor Problemen schützt, die (zu Recht oder Unrecht) in Form von Persönlichkeitsschwierigkeiten des neuen Leiters erneut auftauchen können. Verborgene Widersprüche zwischen den vorgeblichen, propagierten Zielen von Organisationen und ihren eigentlichen, zugrundeliegenden Zielen geben sich mitunter darin zu erkennen, daß symptomatisch ein inkompetenter oder naiver Leiter nach dem anderen eingestellt und mit einer unmöglich zu erfüllenden Aufgabe konfrontiert wird.

Was den Klinikdirektor angeht, so sind ungelöste, mit seiner Persönlichkeit zusammenhängende Probleme und ungelöste Probleme, die in der Natur der spezifischen Aufgaben der Organisation und ihrer administrativen Strukturen liegen, nicht die einzige Ursache für den Regressionsdruck, der seine Funktionsfähigkeit beeinträchtigt. Der Direktor einer psychiatrischen Einrichtung besetzt verschiedene Grenzen. Erstens besetzt er die Grenze zwischen der Organisation und ihrer sozialen Umwelt, und Widersprüche *in* sowie Druck *aus* der

sozialen Umwelt sowie der Druck, der in der Institution selbst entsteht, können sein psychisches Funktionieren beeinträchtigen. Zweitens erfüllt er eine Grenzfunktion zwischen seinem professionellen Hintergrund oder seinen Überzeugungen (seiner Empfindung) und der Art der Aufgabe. Drittens besetzt er auch die Grenze zwischen seinen persönlichen Wertesystemen und ethischen Bindungen sowie der mit der Aufgabe verbundenen Notwendigkeit, Beziehungen zu einer menschlichen, sozialen Organisation aufrechtzuerhalten. Loyalitätskonflikte im Hinblick auf moralische Überzeugungen und andere schwierige Entscheidungen können gelegentlich beherrschend werden und einen Regressionsdruck auf seine Funktionsfähigkeit ausüben. Kurz, unter einem praktischen Blickwinkel betrachtet, wurzeln die hauptsächlichen Faktoren, von denen die Effizienz der Leitung abhängt, in (a) der Persönlichkeit des Leiters; (b) der Art seiner technischen und konzeptuellen Kompetenz; (c) der Angemessenheit der Aufgabendefinition, der Verfügbarkeit von menschlichen und materiellen Ressourcen und dem Setzen von Prioritäten seitens der Institution; und (d) in der Abgestimmtheit der Verwaltungsstruktur auf die Aufgabenerfordernisse.

Ein wichtiges Instrument, das einem Direktor zur Beurteilung der optimalen Funktionsfähigkeit seines Systems zur Verfügung steht, ist die Untersuchung der Gruppenprozesse innerhalb seiner Einheit, Station, Abteilung, Klinik oder Institution. Die Anwendung seiner Fachkenntnisse über Gruppenprozesse ermöglicht es ihm einzuschätzen, inwieweit Arbeitsgruppen wirklich »Arbeitsgruppen« sind oder aber durch Gruppengrundannahmen beeinflusst werden (Bion 1961). Die Analyse des Inhalts regressiver Gruppenprozesse kann den Charakter der geheimen Agenda der Institution aufdecken und auf diese Weise Licht auf die Angemessenheit der Aufgabendurchführung und administrativen Struktur werfen. Insofern aber Patienten als Individuen oder als Gruppen innerhalb der Einrichtung behandelt werden, wird die Analyse solcher regressiven Gruppenprozesse auch die wichtige Diagnose von Konflikten in der inneren Objektbeziehungswelt der Patienten erleichtern. Beide Arten des Regressionsdrucks, also die geheimen Programme und die durch regrediierte Patienten induzierten Verzerrungen der sozialen Prozesse, nehmen Einfluß darauf, inwieweit der Direktor auf verzernte Art und Weise wahrgenommen wird oder welche Übertragungsreaktionen ihm gegenüber ins Spiel kommen, wenn er seine professionellen und administrativen Rollen ausübt. Kurz, die Analyse regressiver Gruppenprozesse kann die Auswirkungen von Konflikten der Organisation wie auch der Patienten zutage fördern und es ermöglichen, per Ausschlußverfahren zu beurteilen, inwieweit die Persönlichkeit des Direktors die Situation kompliziert gestaltet und Streß und Regression in den Gruppenprozessen der Organisation erzeugt.

## Frustration elementarer menschlicher Bedürfnisse in der Leitungsfunktion

Verschiedenartige Aspekte der Leitung oder des Managements üben auf die psychische Funktionsfähigkeit des Leiters einen erheblichen Druck aus. Dazu gehören die für seine Position charakteristische Einsamkeit, der Verlust an spontanem und ungehemmtem Feedback von Gleichgestellten sowie die Unsicherheit, die wichtige Entscheidungsprozesse begleitet. Ödipale Ängste, zu scheitern oder zu versagen, die Frustration von Abhängigkeitsbedürfnissen und die allgemeine Aktivierung von Konflikten im Zusammenhang mit Aggression tragen dazu bei, im Direktor als Leiter oder Teilnehmer an verschiedenen Gruppenprozessen diesen regressiven Druck zu induzieren. Und das ist noch nicht alles. Zu bedenken ist der generell »invasive« Charakter administrativer Angelegenheiten: das ständige Eindringen wichtiger Organisationsfragen, für die es keine sofortige Lösung gibt, in sein privates Denken; das Eindringen seiner öffentlichen Arbeit in sein Privatleben, wodurch seine Zeit zur Entspannung und Erholung geschmälert wird; die Bedrohung seines Phantasielebens, wenn seine inneren Beziehungen zu Menschen und zur Natur, zu Kunst und Muße vom Streß der Verantwortlichkeiten »angesteckt« werden, die ihn ständig begleiten.

### *Aggressive Bedürfnisse*

Auch wenn eine kreative Leitung Raum für die sublimierte Äußerung aggressiver Bedürfnisse lassen kann, besteht dennoch die Versuchung, solche Spannungen durch die plötzliche Ausübung von Autorität zu lösen. Allzu leicht führen Gruppen ihre Leiter in Versuchung, impulsiv zu handeln, aber der Leiter muß ihr widerstehen: Ihm ist gewöhnlich bewußt, daß der Verlust der Kontrolle über seine Wutimpulse verheerende Folgen haben kann, die weit über das, was in anderen, alltäglichen Situationen geschähe, hinausgehen. Die Rollenasspekte seiner Funktion – die formelle Organisationsautorität, die er verkörpert – und die unvermeidbaren Übertragungsverzerrungen in der Wahrnehmung seines Verhaltens durch das Personal können die Äußerung seiner Aggression in gefährlichem Maße intensivieren und paranoide Verzerrungen in den Köpfen seiner Mitarbeiter induzieren.

Die Aktivierung primitiver Aggressionsbedürfnisse im Leiter hängt normalerweise stärker von dem regressiven Sog der Gruppenprozesse in der Organisation ab als von seinen Persönlichkeitseigenschaften. Sicherlich gibt es Leiter mit ausgeprägten sadistischen Zügen, und angesichts der Verstärkung aggressiven Führungsverhaltens durch die übertragungsbedingten Wahrnehmungen und

Reaktionen der Mitarbeiter können relativ geringfügige Ausbrüche innerhalb der Organisation zu gravierenden Konflikten führen. Keinesfalls aber darf man die Bedeutung der Gruppenprozesse für die Auslösung und Intensivierung solcher Reaktionen des Leiters unterschätzen. Wenn sich zum Beispiel ein regressiver Gruppenprozeß entsprechend der von Bion beschriebenen Kampf-Flucht-Grundannahme entwickelt, kann der Anführer dieser Grundannahmen-Gruppe – der häufig die Opposition repräsentiert – den Leiter der Organisation zu einem persönlichen Kampf provozieren.

Häufig übernimmt das extremste, am stärksten paranoide und oppositionelle Mitglied des Personals in solchen Situationen die Gruppenleitung und kontrolliert dann sowohl die Gruppe als auch den Leiter selbst – eine Entwicklung, die paranoide, regressive Prozesse in ihm hervorrufen kann, weil er nun fürchtet, daß sein irrationalster Opponent, der über die wenigsten Hemmungen verfügt, die Kontrolle über die Gruppe übernommen hat. Der Leiter kann mit übertriebener Angst, mit Wut und autoritärem Verhalten gegenüber dem Herausforderer reagieren und dabei die internen Konflikte der Mitarbeitergruppe, das heißt die schweigende Unterstützung der Herausforderung durch die Gruppe, völlig übersehen. Er kann aber auch die kritische Haltung, die andere Personalangehörige gegenüber der internen Gewalt einnehmen, übersehen. Die Aufmerksamkeit des Leiters für Gruppenprozesse wie auch für seine eigenen Reaktionen darauf kann ihm helfen, die potentiell gefährliche Situation in eine kreative zu verwandeln.

Der Leiter jeder Gruppe oder Organisation ist fortwährend mit Aggressionsäußerungen seiner Untergebenen konfrontiert, die sich aus verschiedenartigen Quellen herleiten. Unter individualpsychologischem Blickwinkel bildet die gegen die Elternimages gerichtete Aggression und ihre Äußerung gegenüber dem Leiter – oder ihre Projektion auf ihn – einen wichtigen Aspekt des Gruppenlebens: Enttäuschung, Wut und rebellischer Haß sind die Gegenstücke zur Idealisierung des Leiters und der Unterwerfung unter ihn, also zu Haltungen, die sich aus den ödipalen und präödipalen Beziehungen zu den Eltern herleiten. Bion (1961) vertrat die Ansicht, daß die unangemessenen Erwartungen der Abhängigkeitsgruppe Haß auf den Aufgabenleiter wecken, der das Bedürfnis der Gruppe nach vollkommener Gratifikation und ihre Sehnsucht nach unbegrenzter Abhängigkeit frustriert. Die Kampf-Flucht-Gruppe kämpft mit der Aggression gegen den Aufgabenleiter, der auf verzerrte, paranoide Weise als rachsüchtige, gefährliche Autorität wahrgenommen wird. Allgemeiner formuliert: Die Tatsache, daß der Aufgabenleiter fortwährend die realistischen Parameter der Aufgabe darlegt und auf diese Weise die den Grundannahmen inhärenten Hoffnungen und Sehnsüchte zerstört, weckt Frustration und Aggression.

Weil der Leiter oder Chef einer Organisation Grenzen hat und Fehler macht,

wird es immer Gründe für die Frustrations- und Wutgefühle der Mitarbeiter geben; sie rationalisieren die tieferen Ebenen ihres irrationalen Hasses auf ihn und machen seine menschlichen Grenzen für ihre eigene Wut verantwortlich. Daher wirkt der Haß auf Autoritäten normalerweise durchaus folgerichtig, und dies verschlimmert die tatsächlichen Verzerrungen von Leitungsfunktionen.

Der Haß auf einen bestimmten Leiter hat jedoch normalerweise eine ganze Reihe von Ursachen, und häufig läßt sich schwer beurteilen, ob der Leiter gehaßt wird, weil die Verwaltungsstruktur autoritär ist oder weil er selbst inkompetent ist; es kann auch sein, daß der Leiter die Idealisierungsbedürfnisse seiner Untergebenen und ihre unrealistischen Erwartungen frustriert, oder aber, daß individuelle Psychopathologien sämtlicher Beteiligten zum Tragen kommen. Im Idealfall sollte man in der Lage sein, den Ursprung des Hasses auf den Leiter durch eine Analyse der primären Organisationsaufgabe, der Angemessenheit der administrativen Struktur und funktionalen Führung der Aufgabenerfüllung usw. aufzudecken.

Erst wenn sichergestellt ist, daß keine anderen Faktoren verantwortlich sind, kann man der Frage nachgehen, ob die Persönlichkeiten von Leitern in Schlüsselpositionen pathologische Aggressionsebenen in das System hineinbringen oder ob pathologische Regressionen innerhalb der Gruppen vorübergehend Gruppengrundannahmen und infolgedessen exzessive Aggression aktivieren.

Bevor man den Schluß ziehen kann, daß nicht regressive Gruppenphänomene den Hauptfaktor darstellen, sondern die Psychopathologie einzelner Individuen, insbesondere des Leiters, eine wichtige Rolle spielt, muß man die allgemeinen Moralprobleme innerhalb der Organisation und die Aufgabenorientierung der Beziehungen zwischen verschiedenen, zur Organisation gehörenden Gruppen untersuchen. Störungen können in Organisationen durch individuelle Psychopathologie an zentralen Führungsstellen der Organisation entstehen, aber diese Diagnose läßt sich erst formulieren, wenn alle übrigen in Frage kommenden Gründe für eine emotionale Regression innerhalb der Organisation ausgeschlossen wurden. Dieses Vorgehen unterscheidet sich erheblich von einer Analyse der Organisationskonflikte, die sich ausschließlich auf die individuelle Psychopathologie oder auf Gruppenprozesse, Organisationsstruktur oder politische Faktoren konzentriert.

Wenn der Leiter seiner Aufgabe einigermaßen gewachsen ist und keine signifikante Persönlichkeitsstörung aufweist und wenn darüber hinaus keine gravierenden Organisationsprobleme vorzuliegen scheinen – das heißt, wenn die Verwaltungsstruktur der Aufgabenerfüllung angemessen und die äußere Umwelt relativ stabil ist –, läßt sich das Problem der »unangemessenen« Aggression des Personals gegenüber dem Leiter häufig dadurch lösen, daß der Leiter die Notwendigkeit anerkennt, ein gewisses Maß an Aggression zu tolerieren, ohne sich übermäßig beunruhigen zu lassen. In der Praxis bedeutet dies, daß

etwas »faul« sein muß, wenn der Leiter vorbehaltlos geliebt wird und niemand wütend auf ihn ist. Bedeutsame Entscheidungen werden immer irgend jemanden verletzen. Natürlich machen diejenigen, die gekränkt wurden, die Person an der Spitze dafür verantwortlich, und diese muß in der Lage sein, einen solchen Vorwurf zu tolerieren. Ein guter Leiter ist per definitionem gegenüber Aggressionsausbrüchen seiner Mitarbeiter tolerant und läßt sich nicht zu Überreaktionen hinreißen: Dies ist einer der Gründe, weshalb allzu narzißtische und paranoide Persönlichkeiten schlechte Leiter abgeben. Häufig kann schon die Fähigkeit des Leiters, vorübergehende irrationale Ausbrüche des Personals gelassen hinzunehmen, die Ängste lindern, die dem Ausdruck solcher Wut zugrunde liegen, und allen Beteiligten eine emotional korrigierende Erfahrung vermitteln.

### *Sexuelle Bedürfnisse*

Verstärkte ödipale sexuelle Versuchungen des Leiters bilden das Pendant zur Aktivierung ödipaler aggressiver Rivalität im Zusammenhang mit Macht- und Kontrollfragen innerhalb der institutionellen Hierarchie. Ein genetischer Aspekt des Verlangens nach Macht besteht in dem Wunsch, den Platz des Vaters einzunehmen und zur dominierenden männlichen Gestalt in der sozialen Gruppe zu werden; die Tatsache, daß der männliche Leiter vom Personal unbewußt als Besitzer sämtlicher Frauen in der Institution wahrgenommen wird und sich die Mitarbeiterinnen, diesem gemeinsamen Mythos entsprechend, ödipal auf ihn orientieren, bildet aber eine zusätzliche Quelle für die sexuellen Versuchungen, die sowohl die männliche Führungskraft als auch das Personal veranlassen können, solche ödipalen Konflikte zu agieren. Die umgekehrte Situation entwickelt sich, wenn eine Frau die Organisation leitet. In beiden Fällen üben die vorherrschenden sozialen Konventionen und Tabus, die öffentliche wie private Interaktion zwischen den Geschlechtern regulieren, einen erheblichen Einfluß auf diese Dynamik aus. Die Sexualpolitik von Institutionen – das heißt das politische Gleichgewicht, das in dem Machtkampf hergestellt wird – und die sexuellen Spannungen, an denen Männer und Frauen als komplementäre oder gegnerische Empfindungsgruppen beteiligt sind, werden häufig an der Institutionsspitze ausgelebt, etwa in der berühmten Beziehung zwischen Chef und Sekretärin oder Chefarzt und Oberschwester. In selteneren Fällen schaffen homosexuelle Spannungen, an denen Konflikte von Organisationsführern mitwirken, Schwierigkeiten in der politischen Dynamik der Organisation.

Die meisten psychiatrischen Einrichtungen werden von Männern dominiert; sie reproduzieren die kulturell dominierende (scheinbare) Herrschaft sadistisch-kontrollierender Männer über masochistisch-unterwürfige Frauen. Daher stel-

len sich die in regressiven Gruppenphänomenen zum Ausdruck kommenden politischen Kämpfe zwischen den Geschlechtern häufig so dar, daß Männer (scheinbar) den öffentlichen Entscheidungsprozeß beherrschen und Frauen die von Männern getroffenen Entscheidungen (scheinbar) bewundern, sich ihnen unterordnen und Anordnungen ausführen – selbst wenn sie passiv gegen eine derartige Unterwerfung protestieren, indem sie den Männern vermitteln, daß sie sich von ihnen schlecht behandelt fühlen, und auf diese Weise Schuldgefühle in ihnen erzeugen. Ein Beispiel für dieses Problem sind die Konflikte zwischen Ärzten und Krankenschwestern über die Frage, wer die letzte Entscheidung über diese oder jene psychiatrische Versorgung zu treffen hat. Das wechselseitige aufreizende sexuelle Verhalten unter Personalangehörigen und die unbewußten Versuche beider Geschlechter, den anderen dazu zu verleiten, die verbotene Grenze zu verletzen und von professionellen zu sexuellen Beziehungen überzugehen, damit sich das »Opfer« dann rächen kann, indem es im »Täter« Schuldgefühle erzeugt, verdeutlichen einen weiteren Aspekt desselben Problems. Hinter den Verlockungen und Ängsten, die das Überschreiten sexueller Grenzen mit sich bringt, verbergen sich jene, die mit der Verletzung von Hierarchieschranken zusammenhängen und ein Agieren ödipaler Rebellion enthalten. Da psychiatrische Einrichtungen es mit Patienten zu tun haben, die ihre ödipalen Probleme außerhalb der Klinik nicht zufriedenstellend lösen konnten, wird der starke Druck, der sich aus der Behandlung solcher Patienten herleitet, diese potentiellen Konflikte unter den Personalangehörigen noch verstärken.

Die Gefahr, daß die ungelösten ödipalen Konflikte des obersten Vorgesetzten zu einer krassen Verschärfung ödipaler Konflikte in der gesamten Institution führen, ist oft tatsächlich vorhanden. Zusätzlich kompliziert wird diese Situation durch die häufige Sexualisierung von Konflikten, die eigentlich mit den frustrierten Abhängigkeitsbedürfnissen des Leiters zusammenhängen. Ödipaler und präödipaler Regressionsdruck können sich verbinden und die sexualisierten Abhängigkeitsbeziehungen des Leiters aktivieren. Im typischen Fall wird »der bedeutende Mann« von »mütterlichen« Frauen aus seinem unmittelbaren »Gefolge«, die sich ihm häufig bewundernd unterwerfen und ihn gleichwohl beherrschen, wie ein Baby »gehätschelt«.

Im allgemeinen erleben Gruppen, die unter der Paarbildungs-Grundannahme operieren, Intimität und sexuelle Entwicklungen als potentiellen Schutz vor den Gefahren und Konflikten, die mit Abhängigkeit und Aggression verbunden sind. Die sexuelle Paarbildung kann auch eine reale oder phantasierte Flucht vor dem gefährlichen oder kontrollierenden Gruppendruck in der Organisation darstellen, und sie kann eine Verdichtung von ödipaler Rebellion gegen die »etablierte Ordnung« mit der defensiven Sexualisierung primitiverer, mit Aggression und Abhängigkeit zusammenhängender Konflikte symbolisieren.

So kann sich auf den Leiter ein sexuell erregter und romantisierter Druck konzentrieren, der einer sexualisierten Bindung zwischen ihm und einer leitenden Mitarbeiterin Vorschub leistet. Unter optimalen Umständen findet diese Bindung in einer leicht erotisch gefärbten Arbeitsbeziehung Ausdruck. Eine gewisse Erotisierung von Arbeitsbeziehungen kann auf die Arbeitsgruppe sogar stimulierend wirken. Wenn der Regressionsdruck die Mitarbeiter jedoch dazu verleitet, sexuelle Grenzen zu überschreiten, dann kann die sexuelle Intimität nicht nur zu einer überhöhten Verdichtung der Arbeitsgruppe mit sexuellen Gefühlen führen (und zu den daraus resultierenden Störungen der gewöhnlichen Arbeitsgrenzen und -beziehungen), sondern auch eine Freisetzung der aggressiven Anteile bewirken, die mit den ödipalen Konflikten in solchen sexualisierten Beziehungen zusammenhängen; ein allgemeiner Zerfall der interpersonellen Beziehungen in dem betreffenden System ist unter Umständen die Folge. Für Organisationen bedeutet dies, daß die Sexualisierung der Beziehungen zwischen Personalangehörigen deren Erwartungen auf eine solche Höhe hinaufschraubt, daß die normalen Gratifikationen der Arbeit (früher oder später) als Enttäuschung empfunden werden und die Moral vollständig zusammenbricht.

Es ist notwendig, daß der Leiter seine sexuellen Gratifikationen außerhalb der Grenzen seines administrativen Funktionsbereichs findet. Dies mag trivial und nicht erwähnenswert erscheinen, aber der Regressionsdruck, der sexualisierte Beziehungen innerhalb der administrativen Grenzen fördert, ist nun einmal außerordentlich stark. Und wenn sich in einer Organisation eine funktionale, gegenseitig respektvolle und offene Arbeitsbeziehung zwischen den Geschlechtern entwickelt, die vielleicht erotisiert ist, aber die Arbeitsgrenzen nicht überschreitet, kann die anregende Erfahrung, daß Männer und Frauen als Freunde zusammenarbeiten, ohne sexuelle Bindungen eingehen zu müssen, ungemein kreativ wirken und indirekt eine sexuell reife und tolerante Atmosphäre schaffen, die in psychiatrischen Institutionen die Behandlung von Patienten erleichtern kann.

Unter einem weiteren Blickwinkel betrachtet, finden allgemeine Konflikte zwischen den Geschlechtern in der gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Umwelt – zum Beispiel gesellschaftlich geförderte und ritualisierte sadomasochistische Beziehungen zwischen Frauen und Männern, sexuelle Ausbeutung und »Anmach« – automatisch als Teil der sexuellen Spannung in Organisationen Ausdruck und drohen die aufgabenorientierten Beziehungen zu verzerren. Erkennbar wird dies in der masochistischen Unterordnung von Krankenschwestern unter Ärzte sowie im manipulativen Ausnutzen sexueller Verführbarkeit mit dem Ziel, ein (reales oder phantasiertes) Gleichgewicht zwischen sadistisch handelnden Männern und masochistisch handelnden Frauen

wiederherzustellen. Wenn politische Spannungen unter Empfindungsgruppen [sentience groups] und aufgabengrenzen-übergreifend sexualisiert werden, bekommen sexuelle Aggression, Unterwerfung und Stimulierung einen politischen Stellenwert. Die durch das allgemeine sexuelle Gefühlsklima gewaltig verstärkte Sexualpolitik kann die Aufgabenbeziehungen und die Aufgabenstruktur beeinträchtigen.

Um die Sexualpolitik aufzudecken, muß das Ausmaß, in dem die sexuellen Empfindungen und die aufgabenbezogenen Empfindungen miteinander zusammenhängen, diagnostiziert werden, und zwar nicht mit dem Ziel, die Grenzen zur Privatsphäre einzureißen, sondern um die falschen Wahrnehmungen zu vermeiden, die sich in Gruppen und unter beiden Geschlechtern behaupten, wenn die Sexualpolitik in der Institution wirksam ist. Zum Beispiel muß man unter Umständen der gemeinsamen Rebellion junger Krankenschwestern und Ärzte gegen ihre weiblichen beziehungsweise männlichen Vorgesetzten auf den Grund gehen, wenn allgemeine Störungen in den Beziehungen des Pflegepersonals und ärztlichen Personals vermieden werden sollen.

Dies besagt nicht, daß sich in Organisationen nicht auch zufriedenstellende sexuelle Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern entwickeln könnten; im Gegenteil, sehr häufig entstehen dauerhafte sexuelle und eheliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Wenn ein Paar eine sexuelle Beziehung eingeht, verändert sich gewöhnlich die gemeinsame Arbeitsbeziehung; einer der Partner oder beide können sich sogar von dieser spezifischen Arbeit zurückziehen. Sollte ein Ehepaar oder ein Paar mit einer stabilen Beziehung auch weiterhin zusammenarbeiten, müssen die Partner ihre sexuelle Beziehung auf eine andere Grundlage stellen als ihre Arbeitsbeziehung; das Paar, das heiratet, muß eine enge Beziehung in Bereichen aufbauen, die mit der Arbeitsaufgabe nichts zu tun haben. Entsprechend wird es besonders wichtig, daß die Organisationsleitung die Erfüllung der Aufgabe im Blick behält, wenn ein Paar innerhalb eines bestimmten Aufgabensystems arbeitet.

Häufig ist es unbefriedigend, wenn Ehepartner in hierarchischen Positionen im selben Aufgabensystem arbeiten, denn dies kann sich auf die Aufgabenbeziehungen zu ihren jeweiligen gleichgestellten Mitarbeitern nachteilig auswirken. Paare werden von den Individuen innerhalb der Organisation oft als mächtig und sogar bedrohlich erlebt, so daß selbst dann, wenn ein Paar die Aufgabenbeziehungen peinlich genau respektiert, Gruppen dies anders wahrnehmen und auf das Paar mit Angst, Aggression, Groll und Mißtrauen reagieren.

Sogar unter idealen Bedingungen kann dies die Effizienz des Paares beeinträchtigen. Unter weniger optimalen Bedingungen kann das Paar von den rolleninduzierenden gemeinsamen Phantasien und Verhaltensweisen der Gruppe

absorbiert werden. Darüber hinaus kann das Paar versucht sein, eigene Konflikte zu agieren, indem es Aggression auf die Umwelt projiziert und ein idealisiertes Bündnis entwickelt, das es zum Nachteil anderer Organisationsangehöriger benutzt. Zuweilen kontrolliert der stärkere Partner den eher unterwürfigen oder masochistischen im Sinne seiner eigenen Bedürfnisse; wenn ein solches Paar eine führende Position erlangt, können beide die Ausübung ihrer Autorität mißbrauchen und typisch autoritäre Beziehungen mit möglicherweise destruktiven Folgen entwickeln. Die Politik, die manche Institutionen praktizieren, um solche Eventualitäten zu verhindern, hat durchaus etwas Kluges. Es besteht jedoch auch die Gefahr, daß Paare aufgrund der Phantasien diskriminiert werden, die das Personal in der Institution über sie hegt. Wenn zwei kreative Menschen in ihrer Entwicklung und Leistungsfähigkeit durch Voreingenommenheiten in der Organisation behindert werden, ist dies zu bedauern.

Wenn Arbeit und Liebe die Hauptaufgaben des Lebens darstellen, sollte es durch kreative Entwicklungen in Organisationen ermöglicht werden, den Eros in den Dienst der Arbeit und die Arbeit in den Dienst der (sublimierten) Liebe zu stellen. Das oberste Ziel einer Organisation besteht nicht darin, die menschlichen Bedürfnisse ihrer Angehörigen zu befriedigen, sondern eine Aufgabe zu erfüllen; intelligente Führung sieht eines ihrer Ziele darin, die Gratifikation menschlicher Bedürfnisse durch die Erfüllung dieser Aufgabe zu ermöglichen.

### *Abhängigkeitsbedürfnisse*

Dem größten Regressionsdruck ist der Leiter gewöhnlich durch die Frustration seiner Abhängigkeitsbedürfnisse ausgesetzt. Diese Frustration hat zahlreiche Ursachen. Zum einen besteht jederzeit die Möglichkeit, daß die von Bion (1961) beschriebene Grundannahme der Abhängigkeit aktiviert wird. Sodann trägt der Leiter die Last der Verantwortung für die gesamte Institution, also auch die Verantwortung für Prozesse, die zu einem gewissen Grad außerhalb seiner Kontrolle und Grenzen ablaufen. Zudem steht er Mitarbeitern gegenüber, die ihre Abhängigkeitsbedürfnisse ungehemmter bekunden können als er selbst. Die »sorglose« Haltung Untergebener und die Tatsache, daß sie relativ leichter Unterstützung, Beifall und Gratifikation erhalten, üben auf den Leiter zusätzlichen Druck aus. Oft belohnen Vorgesetzte Untergebene, die ihre Sache gut machen, Spitzenführungskräfte selbst aber erhalten für effiziente Arbeitsleistungen nur selten direkte menschliche Belohnung. Das Personal neigt dazu, die Leistungen des Vorgesetzten für selbstverständlich zu halten, solange alles gutgeht; läuft etwas schief, macht es ihn dafür verantwortlich.

Natürlich bietet die Arbeit als solche verschiedene Kompensationen. Da sind

zunächst die finanziellen Belohnungen, die mit der Führungsposition verbunden sind. Wenn die Führungskraft zudem weiß, daß sie gut ist, daß sie neue Ideen und Programme entwickelt und realisiert und ihr Personal zu Weiterentwicklung und Kreativität motiviert hat, werden auch ihre menschlichen Bedürfnisse auf bedeutsame Weise befriedigt. Im allgemeinen kann Kreativität in leitenden Positionen gleichzeitig Abhängigkeitsbedürfnisse (durch Projektion) befriedigen sowie narzißtische Bedürfnisse (durch Erfolg und Beifall) und ödipale Strebungen (durch Siege innerhalb der Hierarchie) gratifizieren. Teil der Arbeitsbeziehung ist es auch, daß die Gruppe der unmittelbaren Mitarbeiter die Abhängigkeitsbedürfnisse der Führungskraft zu befriedigen vermag. In dieser Hinsicht stellt die wechselseitige Gratifikation der Abhängigkeitsbedürfnisse hochrangiger Führungspersonen vor allem in großen Institutionen ein realistisches Erfordernis ihrer Arbeitssituationen dar.

Eine weitere wichtige Entschädigung für die Frustration der Abhängigkeitsbedürfnisse des Leiters bieten Freundschaften und Unterstützung außerhalb seines Aufgabenbereichs. Die realistische Gratifikation seiner Triebbedürfnisse im Leben außerhalb der Arbeitssituation spielt langfristig eine wichtige Rolle. Eine exzessive Suche nach der Befriedigung eigener Abhängigkeitsbedürfnisse durch Untergebene kann die administrative Struktur verzerren und das Personal belasten. Die Führungskraft, die sich einerseits nicht derart reserviert und beherrscht verhalten sollte, daß sie das dehumanisierende und verzerrte Bild, das sich das Personal von ihr macht, fördert, sich aber andererseits auch nicht in einem solch hohen Maß auf Gratifikation und Unterstützung durch die Mitarbeiter verlassen darf, daß sie diese überwältigt und ihre Konzentration auf die Arbeit beeinträchtigt, wandert auf einem schmalen Grat. Im Zusammenhang mit dieser heiklen Balance stellt sich auch die Frage, inwieweit der Leiter mit Personalangehörigen über Sorgen und Schwierigkeiten sprechen sollte.

Die persönliche Offenheit des Leiters kann das Verständnis des Personals für die Zwänge, unter denen er selbst steht, verbessern; sie kann Verzerrungen klären, die sich aus der Wahrnehmung seiner Rolle durch die Mitarbeiter ergeben (das heißt, aus der Verwechslung von Rolle und Persönlichkeit), und die Moral seiner Untergebenen verbessern. Unter Umständen aber erschrecken die Mitarbeiter, wenn ein Vorgesetzter mit ihnen über Managementprobleme spricht, die sie nicht zu lösen vermögen; und eine solche Offenheit kann die Erwartung nähren, daß sich durch Vernunft und Offenheit sämtliche Probleme lösen lassen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte, der in seiner Freimütigkeit, Herzlichkeit und seinem nicht defensiven Verhalten »ideal« ist, kann durch dieselben Eigenschaften Erwartungen fördern, die unweigerlich enttäuscht werden müssen. Kurz, es besteht die Gefahr, daß die »perfekte« Führungskraft primitive Idealisierungen nährt, die mit den Abhängigkeitsannahmen der Mit-

arbeiter zusammenhängen – und solche Idealisierungen werden zwangsläufig enttäuscht.

Der regressive Druck von Bedürfnissen, die mit Aggression, Abhängigkeit und Sexualität zusammenhängen, kann sich aus der Persönlichkeit des Vorgesetzten herleiten, aus seiner realen Situation gegenüber seinem Personal und insbesondere aus den regressiven Gruppenprozessen unter den Mitarbeitern. Ungeachtet seines Ursprungs wird dieser Druck gewöhnlich durch eine Vielfalt von Faktoren kompensiert. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Bewältigung ödipaler Konflikte durch die normale Leistungsfähigkeit, durch Erfolg und die Fähigkeit, diesen kreativ zu nutzen. Ein Sprichwort sagt, daß jeder Mann einen Baum pflanzen, ein Buch schreiben und ein Kind zeugen solle. Übertragen wir dies auf die Funktionen des Vorgesetzten, so steht das Pflanzen eines Baumes dafür, Aufgaben zu erledigen oder neue Projekte aufzubauen; das Schreiben eines Buches repräsentiert die Entwicklung neuer Ideen und Kenntnisse; und das Zeugen (oder, im Falle der weiblichen Führungskraft, Austragen) eines Kindes symbolisiert die kreative Entwicklung der menschlichen Ressourcen in der Institution sowie die Motivierung der Mitarbeiter, zu reifen und ihre Fähigkeit, gute und befriedigende menschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten, in der Ausübung bedeutsamer Arbeit zu entwickeln.

## 5 Regression in der Organisationsführung

Die Auswahl guter Führungskräfte ist eine zentrale Aufgabe aller Organisationen. Informationen über die Persönlichkeit des prospektiven Direktors sollten sich mit detaillierten Kenntnissen über seine bisherige Erfahrung, seine allgemeinen theoretischen und planerischen Fähigkeiten, sein fachliches Know-how und seine spezifische Eignung für den betreffenden Job verbinden. Das wachsende psychoanalytische Verständnis der zentralen Bedeutung, die der inneren im Gegensatz zu den äußeren Objektbeziehungen sowie der wechselseitigen Beziehung zwischen der Regression von Individuen und der Regression in Gruppen zukommt, kann als wichtiges, praktisches Instrumentarium zur Auswahl von Führungskräften dienen.

Im vierten Kapitel habe ich die Auswirkungen des Regressionsdrucks beschrieben, denen Führungskräfte in psychiatrischen Institutionen unterliegen. Ich habe erläutert, daß Krisen zwar häufig auf Persönlichkeitsprobleme des Leiters zurückzugehen scheinen, die genauere Analyse aber oft eine komplexere Situation aufdeckt. In vielen Fällen werden regressiv Gruppenprozesse durch einen Zusammenbruch der Arbeitsleistung ausgelöst, dem verschiedene organisationsinterne Faktoren sowie Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zugrunde liegen; eine Regression in der Führungsfunktion schließt sich an. Werden jene Gruppenprozesse nicht diagnostiziert, so ist unter Umständen lediglich ihr Endresultat sichtbar; dieses zeigt sich in scheinbar primitiver, unzulänglicher Führung und, spezifischer, in der negativen Beeinflussung der Organisation durch die Persönlichkeit der Führungskraft. Führungsprobleme sind also nicht immer die Ursache der Krise.

Ich wende mich nun dem Regressionsdruck zu, der von den Führungskräften selbst ausgeht. Ich muß jedoch noch einmal betonen, wie wichtig es ist, zwischen regressiven Komponenten in der Organisation und einer Regression des Vorgesetzten zu unterscheiden.

Ich schlage einen Mittelweg zwischen zwei theoretischen Positionen ein, zwischen dem traditionellen Ansatz, der von einer angeborenen Fähigkeit zur Führung – insbesondere zur charismatischen Führung – ausgeht, und einer Theorie jüngerer Datums, derzufolge die Eignung zur Führung vor allem oder ausschließlich auf erlernten Fähigkeiten und erworbenem Verständnis beruht. Ich stütze mein Vorgehen auf die Erkenntnisse verschiedener Autoren (Bion 1961; Dalton et al. 1968; Emery und Trist 1973; Hodgson et al. 1965; Levinson 1968; Main 1957; Miller und Rice 1967; Rice 1963, 1965, 1969; Rioch 1970 a, 1970 b; Sanford 1956; Stanton und Schwartz 1954). Dieser Ansatz berücksichtigt drei Aspekte: eine psychoanalytische Konzentration auf die Per-