

*Ronny Jahn & Andreas Nolten*

## Editorial



The image shows the cover of the journal 'supervision'. The title 'supervision' is at the top in a blue serif font, with the subtitle 'MENSCH ARBEIT ORGANISATION' below it. The main title of the issue is 'SCHWIERIGE OPERATIONEN ORGANISATION UND PSYCHOANALYSE'. Below this is a table of contents with columns for 'Lernziele', 'Beitrag', 'Autor:in', 'Thema', and 'Wortwahl'. The page number '1' is visible at the bottom right of the cover.

**Supervision**  
*Mensch Arbeit Organisation*  
Band 1 (2017), Seite 2–3  
Psychosozial-Verlag



# Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

[www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und  
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Wir machen hier ja keine Therapie“, betont der Bereichsleiter eines Krankenhauses während einer Supervisionssitzung des Leitungsteams. „Stimmt“, sagen wir. Schließlich geht es im Organisationsberatungsprozess nicht um die Bewältigung einer psychischen Erkrankung. Vielmehr hat psychoanalytisch fundierte Organisationsberatung eine Organisation oder zumindest Teile davon zum Klienten. Sie arbeitet mit Rollenträgern, die die Organisation mehr oder weniger stark repräsentieren und die zur Bewältigung organisationsspezifischer arbeitsweltlicher Problemstellungen Beratung anfragen.

In der Beratungspraxis zeigt sich freilich regelmäßig, dass die Grenzen zwischen Therapie und Beratung fließend sind. Die Fähigkeit eines Rollenträgers, eine herausfordernde Situation, einen Konflikt oder eine Krise konstruktiv zu bewältigen, ist aus psychoanalytischer Perspektive eng mit dessen lebensgeschichtlichen Erfahrungen und seiner Persönlichkeit verknüpft. Vor diesem Hintergrund zählt es zu den beraterischen Kernaufgaben, Selbstreflexion zwischen Person und Organisation systematisch zu fördern und dabei auftretende Widerstände vorsichtig anzusprechen. Dazu bedarf es neben einer belastbaren Beratungsbeziehung viel

„Fingerspitzengefühls“. Dies umso mehr, je höher die hierarchische Position des Rollenträgers in der Organisation angesiedelt ist. Gleichzeitig gilt es selbstredend, die Primäraufgabe der Organisation und damit immer auch rational-ökonomische Interessen im Blick zu behalten. Das eine zu tun, ohne das andere zu lassen sind unserer Erfahrung nach nicht selten „schwierige Operationen“.

Psychoanalytisch fundierte Beratung im organisationalen Kontext nimmt latente Dynamiken in den Blick und fragt ebenso nach deren Nutzen wie nach deren Kosten. Sie setzt da an, wo sich gute Vorsätze an der Praxis brechen. Weder trainiert sie ihre Klienten, noch stellt sie ihnen das x-te Gelingensmodell vor. Vielmehr macht sie besprechbar, was nicht im Fokus der Aufmerksamkeit liegt oder nicht besprechbar scheint, aber in den organisationalen Fokus rücken und besprochen werden müsste. Sie begleitet ihre Klienten im Prozess der „Selbstverständigung“ und unterstützt sie damit, Nebenkriegsschauplätze zu verlassen und sich wieder der Sache der Organisation – sei dies etwa Autos zu produzieren,

Software zu entwickeln, Kranke zu heilen oder Schüler zu unterrichten – zuzuwenden. Das Kapital psychoanalytisch fundierter Beratung im organisationalen Kontext bildet dabei nicht mehr und nicht weniger als das Bewusstsein für die Existenz des Bewussten wie des Unbewussten.

Diese Position scheint uns sowohl unter Beratern, insbesondere psychoanalytisch orientierten Kollegen, als auch auf der Seite der Klienten alles andere als selbstverständlich. Das Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation selbst scheint eine „schwierige Operation“. Was ist das spezifisch Psychoanalytische im arbeitsweltlichen Kontext? Macht Psychoanalyse nicht Angst und sollte es daher nicht besser psychodynamisch heißen? Was ist das Unbewusste der Organisation? Kann sich die psychoanalytische Position überhaupt konstruktiv mit Organisationen und damit immer auch mit Macht auseinandersetzen?

Wir meinen: Ja! Unserer Erfahrung nach sind Klienten nach dem Erstkontakt mit der psychoanalytischen Haltung sowie deren Erschließungs- und Lösungskapazitäten bezüglich arbeitsweltlicher Problemstellungen begeistert. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund braucht sich die Psychoanalyse nicht zu verstecken. Die in diesem Heft gesammelten Beiträge fragen in unterschiedlicher Akzentuierung nach dem spezifisch Psychoanalytischen einer psychoanalytisch fundierten Beratung zu arbeits- und organisationsbezogenen Problemstellungen. Neben grundlegenden Überlegun-

gen zum Verhältnis von Psychoanalyse und Organisation liegt dabei das Augenmerk auf der Vorstellung und Reflexion psychoanalytisch orientierter Beratungspraxis. Wir hoffen, das Heft trägt dazu bei, Psychoanalyse und Organisation zukünftig noch stärker zusammenzudenken.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Diskurs.

**Ronny Jahn & Andreas Nolten**