

Harald Pühl
Angst in Gruppen und Institutionen

Therapie & Beratung

Harald Pühl

Angst in Gruppen und Institutionen

Konfliktdynamiken verstehen und bewältigen

Mit einem Vorwort von Wolfgang Schmidbauer

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Unveränderte Neuauflage 2017 der 5. Auflage 2014
(Ulrich Leutner Verlag, Berlin)

[1. Auflage 1988 Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt/Main
2., veränderte Auflage 1994 Ursel Busch Fachverlag, Düsseldorf
ab 3. Auflage Ulrich Leutner Verlag, Berlin]

© 2017 Psychosozial-Verlag
Walltorstr. 10, D-35390 Gießen
Fon: 06 41 – 96 99 78 – 18; Fax: 06 41 – 96 99 78 – 19
E-Mail: info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf
in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm
oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung
des Verlages reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Lyubov Popova: »Spatial Force Construction«, 1920
Umschlaggestaltung nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar
Satz und Layout: Ulrich Leutner Verlag
ISBN 978-3-8379-2646-0

Inhalt

Vorwort von Wolfgang Schmidbauer: Über den Zusammenhang zwischen seelischer Verletzung, Angstentwicklung und Perfektionismus als Angstabwehr	7
Einleitung	15
1. Kapitel: Gruppenstruktur und Angstbewältigung	21
1. Angst im Gruppenprozess (Fallstudie)	21
Das Arbeitsteam	23
Das Erstgespräch: Der versteckte Schlüssel zur Supervision	24
1. Phase: Die Supervisoren bekommen kein Bein auf den Boden	27
2. Phase: Die Aufdeckung des Gruppengeheimnisses	35
3. Phase: „So geht es nicht weiter!“	47
2. Versuch einer Interpretation	58
Das Leiterspiel	59
Angstbearbeitung in der Supervision	67
3. Zusammenfassende Hypothesen	77
2. Kapitel: Gruppenanalyse	85
1. Foulkes als Wegbereiter	85
2. Unbewusstes Gruppenthema als Fokus	88
3. Widerspruch Individuum - Gesellschaft	103
3. Kapitel: Innere und äußere Institution	115
1. Angstbereitschaft, Neugierverhalten und Gruppenbildung	117
2. Vom Es zum Ich	121
3. Vom Gruppen-Ich zum Über-Ich	133
4. Angst bei Freud	145
Anmerkungen	150
Literaturverzeichnis	157
Sachregister	163

Einleitung

Veränderungen machen Angst – und Strukturen können der Angstbindung dienen ist die Grundthese meines Buches. Und da sich Gruppen – gleich welcher Art – immer in Bewegung befinden, muss ständig Angst verarbeitet werden: von den Teilnehmern, den Leitern und dem Team, der Gruppe oder der Organisation. Das gesellschaftliche Veränderungstempo hat sich seit dem ersten Erscheinen dieses Buches in ungeahnter Weise beschleunigt.

Das Fließgleichgewicht zwischen Veränderungsanforderung und Veränderungsfähigkeit ist vielfach aus dem Lot geraten. Die Folgen sind bekannt. Es scheint aber keinen Ausweg aus dem zu geben was heute unter dem Schlagwort der Systemumwelt in die Diskussion eingeführt wurde. Diese Umweltrelevanz zwingt die Organisation zur ständigen Anpassung an veränderte Systembedingungen. Märkte verändern sich genauso wie die Finanzierung von Dienstleistungen. Wenn dies nicht verleugnet oder ausgeblendet wird, hat das häufig gravierende Kulturwechsel zur Folge, die mit existentiellen Überlebensängsten einher gehen. Von Geschäftsführern und Vorständen ebenso wie von den Mitarbeitern, allerdings aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Die geforderten Veränderungsleistungen können von den betroffenen Mitarbeitern meist nicht nachvollzogen werden. Angst und Orientierungslosigkeit sind nur einige der Folgen.

In meiner Position als Coach, Supervisor und Organisationsberater erfahre ich täglich, dass die Führungspersonen den Veränderungsanforderungen z.t. hilflos gegenüber stehen bzw. eingeschlagene Veränderungen ihren Mitarbeitern nicht vermitteln können. Vielleicht geht es wirklich nicht ohne fremde Hilfe von außen. Auch wenn externe Beratung – hier insbesondere die der großen Beratungskonzerne – in letzter Zeit ins Zwielflicht geraten ist, wird es ohne nicht gehen. Supervision, insbesondere die Team-Supervision, erweist sich immer wieder als eine Möglichkeit personen- und strukturbezogen den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben, über das Vergangene zu trauern und Neues in

Angriff zu nehmen. Team-Supervision ist keine Jammerversammlung, sondern die Chance die Mitarbeiter in der Veränderung zu begleiten, sich nicht mit ihrem Beharrungsverhalten zu verbünden, sondern die Balance zwischen Notwendigkeit und Möglichkeit auszutarieren. In meinem Buch "Team-Supervision: Von der Subversion zur Institutionsanalyse" habe ich meine Erfahrungen und Möglichkeiten ebenso praxisnah wie in diesem Buch beschrieben.

In dem vorliegenden Buch geht es mir nicht darum, eine umfassende Erklärung des Phänomens Angst zu leisten. Vielmehr stoße und stieß ich permanent durch meine Arbeit mit Gruppen und Institutionen darauf, dass die Form der Angstbewältigung einen entscheidenden Einfluss auf das Gruppengeschehen hat. Ich möchte versuchen zu zeigen, dass Angst nicht per se ein störendes Gefühl sein muss, das man besten gar nicht wahrnimmt. Angst kann auch - und das mag auf den ersten Blick paradox erscheinen - bedeutsam sein, wenn sie einen Rahmen findet, in dem sie erlebt und entwickelt werden kann.

Hier kann das Buch helfen den Zusammenhang zwischen Veränderungsangst und Angstbindung durch haltende Strukturen zu verstehen und umzusetzen. Eine große Herausforderung für alle Beteiligten.

Ich bin durch meine Arbeit mit Gruppen schon früh darauf gestoßen, dass die Form der Angstbewältigung einen entscheidenden Einfluss auf das Gruppengeschehen hat. In der vorliegenden Arbeit werde ich mich auf meine beruflichen Erfahrungen beziehen. Ich berate seit Jahren als Supervisor Arbeitsteams und Institutionen. Unter Supervision verstehe ich eine spezielle Beratungsmethode, die durch die Reflexion der beruflichen Arbeit helfen kann, die individuellen und institutionellen Bedingungen zu verändern.*

Im Laufe meiner Supervisionstätigkeit gelangte ich immer mehr zu dem Eindruck, dass sich zwei Formen von Institutionen hinsichtlich ihres Umgangs mit Angst idealtypisch abgrenzen lassen. Da gibt es

* Genauerer dazu in meinen Standardwerken "Handbuch der Supervision 2" (2000) und "Supervision und Organisationsentwicklung" (2000).

(1) *hierarchisch strukturierte Institutionen mit ausgewiesener Leitungsstruktur und*

(2) *leiterlos strukturierte Institutionen ohne formelle Leitung.*

Ich komme zu dieser ersten Einteilung, weil mir als Supervisor die institutionell eingebundenen Arbeitsteams durch ein größeres Maß an äußerer Harmonie auffielen. Vorherrschend war hier ein einladend-freundliches Klima, dass sich auch auf mich übertrug. Währenddessen zeigten die leiterlos-nichthierarchischen Arbeitsteams oftmals gleich zu Beginn mir gegenüber als Supervisor ein aggressiv-skeptisches Verhalten. Dies mobilisierte größere Ängste bei mir. Unter den Mitgliedern des leiterlosen Arbeitsteams war der Umgangston meist deutlich rauer, Konflikte und Unstimmigkeiten wurden viel direkter angesprochen, auch wenn die Kritik oft Kränkungen und Verletzungen zur Folge hatte.

Während ich anfänglich geneigt war, mein unterschiedliches Angsterleben in diesen zwei Formen von Arbeitsgruppen nur in meiner Person zu suchen, bin ich inzwischen geneigt, mein unterschiedliches Angsterleben in Bezug zu den vorfindbaren Institutionsstrukturen zu sehen. Ich komme dazu, weil sich mein Angsterleben gravierend unterscheidet: In den Institutionen mit ausgeprägter Struktur (durch Hierarchisierung zum Beispiel) sind meine Ängste besonders gering, während das mobilisierte Angstniveau in leiterlosen, formal wenig strukturierten Arbeitsgruppen relativ hoch ist. In diesem Sinne können die Ängste von mir als Supervisor auch das unbewusste Angsterleben der entsprechenden Gruppen bzw. Institutionen abbilden. Im folgenden Kapitel werde ich dies anhand eines Beispiels ausführlich darstellen und diskutieren.

Nach dieser vorerst polaren Gegenüberstellung von Institutionstypen sehe ich inzwischen eine weitere dritte Form, und zwar

(3) *hierarchische Institutionen mit kooperativer Binnenstruktur.*

Diese Differenzierung geht einher mit der unterschiedlichen Art wie diese Institutionen mit Leitung umgehen.

1. Hierarchisch strukturierte Institutionen mit ausgewiesener Leitung:

Deren Teams sind durch Subsysteme meist institutionell mehr oder weniger starr eingebunden und haben einen Vorgesetzten, der Weisungs- und Kontrollfunktionen auszuüben hat. Diese hierarchisch eingebundenen Leitergruppen vermitteln den Mitgliedern durch den strukturierten Aufbau so viel Halt und formale Orientierung, dass bestimmte Ängste dadurch gebunden werden - was natürlich zur Folge hat, dass dadurch gleichzeitig Ängste mobilisiert werden.

2. Leiterlos strukturierte Institutionen ohne formelle Leitung:

Hierbei handelt es sich meist um Institutionen und Projekte wie sie in der Alternativbewegung entstanden sind. Bestimmend sind weitgehend solidarische Kooperationsansprüche und Versuche, entfremdete Arbeitsformen zu überwinden. Die leiterlose, nichthierarchische (Arbeits-) Gruppe ist strukturell ständig in Bewegung:

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind nicht direkt abfragbar, da alle den Anspruch haben, alles machen zu können und zu sollen, um den bekannten Machtanhäufungen traditioneller Organisationen zu begegnen. Angst kreist hier in hohem Maße in der Gruppe, weil Beziehungen emotionaler und arbeitstechnischer Art ständig neu ausgehandelt werden müssen.

3. Zwitter-Institutionen: Hierarchische Institutionen mit kooperativer Binnenstruktur

Diese Institutionen nenne ich Zwitter-Institutionen, weil sie formal äußerst hierarchisch aufgebaut sind (in Kliniken beispielsweise tragen nur drei Leiter die offizielle Verantwortung). Da diese Struktur aber den pädagogisch-therapeutischen und pflegerischen Erfordernissen total zuwiderläuft, etablieren sich auf den Subebenen kooperativ bis kollektiv-gefärbte Arbeitsstrukturen, die institutionell aber nicht abgesichert sind. So finden wir in diesen Zwitter-Institutionen zwei Strukturniveaus unverbunden nebeneinander vor: Nach außen eine starre, den Aufgaben entsprechend dysfunktionale Hierarchie, nach innen eine quasi kooperative, manchmal kollektiv getönte Struktur.