

## **Wie Gefühle einen Konflikt verschieben können**

Erkenntnisprozesse psychodynamisch-systemischer Organisationsberatung  
Veronika Grüneisen, Renate Jorkowski

*Zusammenfassung: Anhand eines Fallbeispiels wird gezeigt, dass ein Konflikt in einer Organisation unlösbar scheint, weil er aufgrund seiner Unverträglichkeit mit der Organisationskultur auf eine andere Hierarchie-Ebene verschoben wurde. Dabei wird zugleich das psychodynamisch-systemische Verständnis von Organisationen und die sich daraus ergebende Arbeitsweise beim Kennenlernen einer Organisation vorgestellt.*

### **Leseprobe:**

#### **„Harmoniekultur“ als Konflikthintergrund**

Morgan (1986) beschreibt die Kultur einer Organisation als einen sich dauernd ereignenden gemeinsamen Prozess der Realitäts-Konstruktion, der den Mitgliedern der Organisation erlaubt, Ereignisse, Handlungen, Situationen, Äußerungen auf bestimmte Weise zu verstehen und auch ihrem eigenen Verhalten innerhalb der Organisation Sinn zu geben (S. 131). Sichtbar wird sie in Sprache, Normen, Wertvorstellungen, Ritualen, Alltags-Routinen und sonstigen Verhaltensweisen, die teils bewusst, teils unbewusst im Zusammenspiel der Beteiligten verankert sind. Der Wechsel von einer Organisation in eine andere kann von beiden Seiten durchaus als Kulturschock erlebt werden. (ders. 1989, S. 157) Entsprechend entwickelte das Beratungsteam aufgrund der Tischszene und des radikalen Lösungsvorschlags eine Arbeitshypothese zur Kultur der Organisation in Z: Es handelte sich um eine Institution, in der Höflichkeit und Fürsorge wichtiger waren als Konfrontation und Auseinandersetzung. Die Beratenden nannten dies eine Harmoniekultur.

Es war ihre Vermutung, dass diese Kultur mit ihren Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen maßgeblich am Zustandekommen des Konflikts beteiligt war: Da in einer Harmoniekultur unterschiedliche Interessen nicht offen verhandelt werden können, wird viel informell passieren und Ärger öffentlich erst dann zum Tragen kommen, wenn das „Fass übergelaufen“ ist. Ärger wird in der Harmoniekultur hinter dem Rücken der Betroffenen ausgetragen und wird so zwangsläufig verdeckt wirksam in Gestalt „mulmiger“ Gefühle, die auch Berater und Beraterin vielfältig an sich bemerkten. Die Normen der Harmoniekultur fördern die Verleugnung von Konflikten, so dass diese unterschwellig Gefühle nicht untersucht werden, sondern verdeckt bleiben und deshalb nicht für die Arbeit genutzt werden können. Die Gefahr ist, dass sie dann auf für die Arbeit dysfunktionale Weise zum Ausdruck kommen.

#### **Vermeidung offener Konkurrenz in der Harmoniekultur**

Zur Rekonstruktion der Arbeitsbeziehung zwischen dem Generaldirektor und seinem Referenten

Der „Partnerlook“ von Generaldirektor und Referent kann als Anzeichen dafür verstanden werden, dass beide Konkurrenz untereinander auf jeden Fall vermeiden wollten. So hoben sie beide in der Datenerhebung an ihrer Zusammenarbeit lobend hervor, daß sie überall einmütig auftraten. In ihrer

ausdrücklichen Freude über diese Harmonie übersahen beide, daß – angesichts der unterschiedlichen Funktionen, die sie hatten – die von ihnen als Einmütigkeit erlebte Ununterscheidbarkeit ihrer Rollen unerwünschte Nebenwirkungen hatte:

- die unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen wurden in der Kooperation mit ihnen nicht klar; insbesondere betraf dies die Autorisierung des Referenten durch den Generaldirektor;

- aufgrund der mangelnden Autorisierung, d.h. auch der mangelnden Abgegrenztheit seiner Rolle und Funktion konnte der Referent seine dem Referentenstatus entsprechende Funktion „in der Mitte“ (Hirschhorn 1991, S.14f u. S. 19 ) zwischen dem Generaldirektor und dem Vorstand nicht wahrnehmen;

- die Ununterschiedenheit löste im Vorstand heimliche Tendenzen aus, Generaldirektor und Referent zu spalten; der Referent wurde von den Mitgliedern des Vorstands deutlich entwertet; es wurden tendenziell „böse“ Geschichten über ihn kolportiert, während der Generaldirektor idealisiert wurde.

Quelle: V. Grüneisen, R. Jorkowski: Wie Gefühle einen Konflikt verschieben können, in: Burkard Sievers(HG.): Psychodynamik von Organisationen, Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen, Gießen 2009, S. 289-307