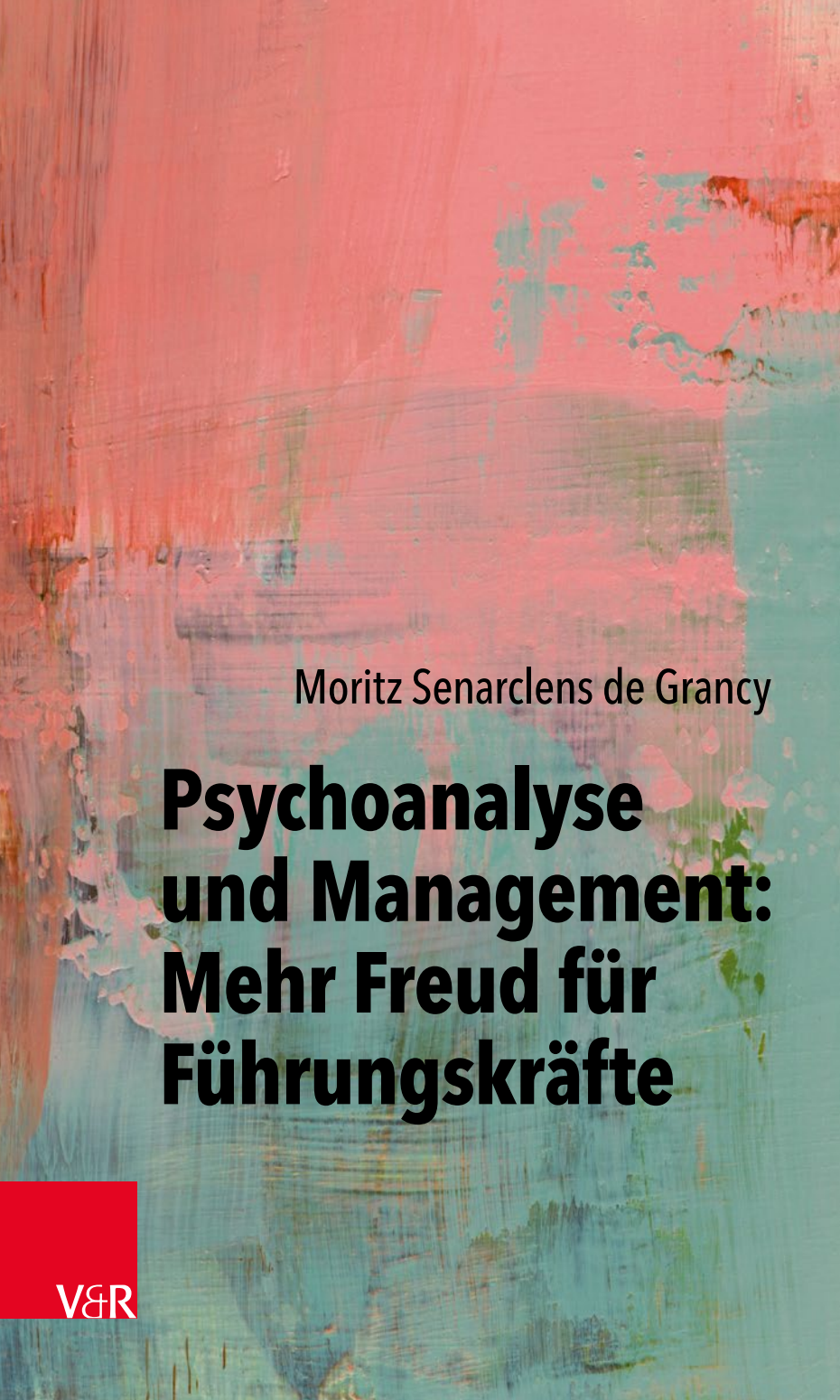




Moritz Senarclens de Grancy

Psychoanalyse und Management: Mehr Freud für Führungskräfte

Moritz Senarclens de Grancy

Psychoanalyse und Management: Mehr Freud für Führungskräfte

VANDENHOECK & RUPRECHT

ISBN 978-3-525-40904-6

ISBN 978-3-647-40904-7 (PDF)

ISBN 978-3-666-40904-2 (eLibrary)

ISBN 978-3-647-99195-5 (EPUB)

DOI <https://doi.org/10.13109/9783666409042>

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

© 2026 Brill Deutschland GmbH, Robert-Bosch-Breite 10, 37079 Göttingen,
Deutschland

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie einzelne Teile desselben sind
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich
zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlags
nicht zulässig. Text- und Datamining zu kommerziellen Zwecken bedarf
der Genehmigung des Verlags.

Vandenhoeck & Ruprecht und Brill Deutschland GmbH sind Teil
von De Gruyter Brill.
www.degruyterbrill.com

Fragen zur allgemeinen Produktsicherheit: productsafety@degruyterbrill.com

Umschlagabbildung: Shutterstock_2170981919

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck: CPI books GmbH, Leck

Inhalt

Das Erbe des Ödipuskomplexes	7
Das Ich und sein Haus	7
Schicksal, Macht und Wissen	10
Der Urvater und die Masse	14
Moses und die Frage des Führungsethos	15
Psychoanalyse in Führung und Organisationen	17
System und Psyche – das perfekte Paar?	23
Das Freudsche Paradigma	26
THINK	26
Sprache und Sprechen und die Wiederkehr des Verdrängten	28
Identität mit dem Ursprungsbild	32
Denken und Libidoökonomie	35
TALK	39
Die Verteilung von Lust und Unlust in Arbeit und Wirtschaft	48
Traumarbeit	58
Sublimierung	63
Totem und Tabu: Verbot, Begehren und die Struktur des Sozialen	67
Das Symbolische, das Imaginäre und das Reale	71
Identifizierung	78
Jenseits des Lustprinzips	89
Containing und Holding	101
Genießen und Phantasma	107
Führungsstile auf der Couch	123
Die Übertragung und ihre Bedeutung für Führung	128
Gegenübertragung und <i>family businesses</i>	133

Die Früchte der Arbeit genießen	140
Der <i>Shift</i> von Freud zu Lacan in Führung und Beratung	140
ENJOY – die Verlagerung des Genießens in Organisationen	141
Formgebung als Führungsaufgabe	152
Kehrseiten der Führung: der Diskurs und seine Perversion	156
Führung als Organisation des Mangels im Anderen	161
Differenz und Diversität	165
Ist Anatomie Schicksal?	166
Literatur	170

Das Erbe des Ödipuskomplexes

Das Ich und sein Haus

Als Freud 1917 schrieb, das Ich sei »nicht einmal Herr im eigenen Hause« (1917b, S. 11), meinte er zunächst etwas Technisches: Der größere Teil des Seelenlebens bleibt dem Bewusstsein verborgen. Vernunft regiert nicht allein. Was wir für autonome Entscheidungen halten, sind meist Nachrationalisierungen von Kräften, die wir weder kennen noch kontrollieren. Das war 1917 eine Provokation. Heute mutet diese Einsicht fast selbstverständlich an und gerät gerade deshalb häufig aus dem Blick.

Eine Herausforderung für Freuds Nachfolger besteht darin, diesen Relativismus nicht auf das Individuum zu beschränken, sondern ihn auf die Institutionen auszuweiten, die wir erschaffen und unterhalten. Yiannis Gabriel (1999) hat in »Organizations in Depth« gezeigt, dass die meisten Organisationen strukturell mit demselben Widerspruch leben: Sie sind auf Kontrolle ausgerichtet – auf Planung, Steuerung, Zielerreichung – und zugleich durchzogen von Kräften, die sich dieser Kontrolle entziehen. Begehren, Rivalität, Angst, Fantasie. Was sich jeder Steuerung entzieht, nennt Gabriel die »unmanaged organization« – jenen Bereich, der in jedem Unternehmen existiert, unsichtbar und dennoch wirksam (S. 218 ff.). Sein Fazit: Ein Verständnis von Management, das das ernst nimmt, muss bei dieser Unverfügbarkeit ansetzen.

Was damals wie eine theoretische Zumutung klang, ist heute Bedingung; Organisationen operieren in einem Umfeld, das klassische Managementversprechen wie langfristige Planung, berechenbare Entwicklung oder steuerbare Komplexität nicht mehr einlöst. Geopolitische Verwerfungen, die Disruption durch Künstliche Intelligenz, der Zerfall sozialer Kohäsion, die Erschütterung rechtsstaatlicher Ordnungen sind keine vorübergehenden Störungen, auf die man reagiert und die man dann hinter sich lässt, sondern der neue

Normalzustand, in dem Führungsverantwortung übernommen werden muss.

Und dieser Normalzustand verstärkt jene Fantasie, gegen die Freud schon damals anscrieb: die Fantasie der Allmacht, also auch den Wunsch, Ungewissheit zu beherrschen, Komplexität zu bändigen, in jedem Moment entscheidungsfähig und souverän zu sein. Je bedrohlicher das Umfeld, desto mächtiger dieser Zug – und desto gefährlicher seine Folgen, wenn er unerkannt bleibt. In »The Path to Individual and Organizational Transformation – Confronting the Elephant in the Room« zeigt Manfred Kets de Vries (2025), dass die meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen nicht an strategischen Fehlentscheidungen scheitern, sondern daran, dass die unbewussten Widerstände von Führungskräften und Systemen nicht erkannt werden. Mit anderen Worten: Das Offensichtliche wird nicht gesehen, weil es nicht gesehen werden will. Was Kets de Vries von Führungskräften verlangt, ist mehr *klinische* Orientierung. Dazu gehört die Bereitschaft, nicht sofort zu verstehen und den Drang nach vorschnellen Lösungen suspendieren zu können. Das Nicht-Verstehen ist in der psychoanalytischen Tradition keine Schwäche, sondern eine Erkenntnisbedingung. Wer zu früh versteht, hat das Unbewusste des Anderen bereits dem eigenen Denken assimiliert. Klinische Haltung heißt deshalb auch: die Toleranz für Ungewissheit kultivieren – was Bion als »negative capability« (1970) beschrieben hat, in Anlehnung an Keats: die Fähigkeit, in Unsicherheit, Mysterium und Zweifel zu verweilen, ohne ungeduldig nach Tatsachen und Vernunft zu greifen. Klinische Haltung meint damit keine Technik, sondern eine Praxis der Selbstdistanzierung und der Aufmerksamkeit. Es ist eine Haltung, die sich nicht verordnen lässt, sondern nur durch Erfahrung, Selbsterfahrung und Supervision ausgebildet wird. In diesem Sinne ist sie das Fundament jeder psychoanalytisch geprägten Arbeit mit Organisationen.

Und es ist auch die Voraussetzung, um denken zu können. Denn die Fähigkeit zum Denken setzt nicht nur voraus, zuhören zu können, sie verlangt von uns auch eine Auffassungsgabe jenseits unserer eigenen Überzeugungen und vorgestellten Auffassungen. In der klinischen Arbeit mit Patienten ließ es Freud bewusst zu, dass sie sich auf ihn und seine Haltung auswirkte und ihm die Begrenztheit des eigenen Wissens vor Augen führte.

Daran anknüpfend findet sich bei Gabriel (1999) eine immer noch provokante These: Management, so wie es sich selbst versteht – als rationale Steuerung, als Planung und Kontrolle von Organisationen und Menschen –, scheitert an dem, was es verdrängt. In jedem Unternehmen, in jeder Institution, existiert neben der offiziellen Organisation ein Bereich, der sich dieser Steuerung dauerhaft entzieht: ein Raum von Fantasien, Ängsten, Begehren und Dynamiken, eben die »unmanaged organization« (S. 280 ff.). Eine Führung, die diesen Bereich ignoriert, handelt an der Wirklichkeit vorbei. Was nötig wäre, schreibt Gabriel im Rückgriff auf Freuds Verwendung des Schicksal-Begriffs in seinem Aufsatz »Zur Zukunft einer Illusion« (1927c), ist ein neues Verständnis von Management – eines, das die irrationalen, emotionalen und unbewussten Kräfte nicht als Störgrößen behandelt, sondern als konstitutive Elemente organisationalen Lebens anerkennt (S. 285 ff.).

Organisationen operieren heute in einem Umfeld, das das klassische Managementversprechen früherer Epochen – allem voran: langfristige Planung, stabile Strukturen, berechenbare Entwicklungen – ad absurdum führt. Neben den bereits angesprochenen Krisen mag hierfür schon allein die rasante Geschwindigkeit technischer Innovationen als Beleg dienen. Das Rationale ist die Ausnahme geworden, Unbeherrschbarkeit und Unvollkommenheit sind die Regel. *Das Ich und sein Haus* – verstanden sowohl als Metapher für das Seelenleben des Einzelnen als auch für das Management von Unternehmen und Organisationen – wird von immer neuen Turbulenzen heimgesucht.

Das Wort Management im Kontext der Psychoanalyse Freuds zu nennen, mag vor diesem Hintergrund weniger verwundern als einleuchten. Denn die Psychoanalyse hat von Anfang an mit dem gearbeitet, woran Management traditionell scheitert: mit dem, was sich der Kontrolle entzieht, was verdrängt wird und dennoch wirkt, was in keinem Strategiepapier auftaucht und doch über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Ausgehend von Freuds Psychoanalyse entwirft dieses Buch ein erweitertes Verständnis von Führung, das nicht Kontrolle verspricht, sondern Struktur und Halt im Denken auf der Suche nach neuen Wegen im Unmöglichen.

Tatsächlich war Freud, lange bevor seine Ideen und Begriffe in der Managementliteratur auftauchten, ein Theoretiker von Führung,

Macht und Organisation. Im bereits erwähnten Illusions-Aufsatz spielen die Institutionen Kirche und Heer eine entscheidende Rolle als Stützen der Kultur, die durch Triebunterdrückung funktionieren. Vor allem jedoch taucht in Freuds Schriften immer wieder eine Figur auf, die sich durch unterschiedliche Gestalten hindurchzieht: die Figur des Vaters als Repräsentant oder Stifter einer symbolischen Ordnung. Freud denkt diese Gestalt nicht abstrakt, sondern in konkreten mythischen, religiösen und künstlerischen Figuren und entwickelt dabei, ohne es so zu nennen, eine Kulturtheorie der Führung: wie Menschen sich um Autoritäten organisieren, warum sie sich ihnen unterwerfen, was »Massenindividuen« zusammenhält und was ihren Zusammenhalt gefährdet.

Schicksal, Macht und Wissen

Ödipus ist eine dieser väterlichen Leitfiguren. In der »Traumdeutung« (1900a) entwickelt Freud die theoretische Grundlage für die Wirkung des »Ödipusmythos« auf die menschliche Psyche. Er erkennt darin die Verdichtung des spannungsvollen Dreiecksverhältnisses sowohl zur väterlichen Autorität als auch zur mütterlichen Verführung, die im Mythos um König Ödipus als Szene von Begehren, Schuld, Bestrafung und Gesetz erscheint, die Freuds universalistischen Annahmen zufolge für die Entwicklung des Menschen exemplarisch ist. So wird der Ödipusmythos in der Theorieentwicklung Freuds (1912–13a) zum Modell für grundlegende menschliche Konflikte. Freud kann hierdurch zeigen, wie sich Macht und Begehren, Unwissenheit und Schicksalsergebenheit zunächst im Inneren eines Menschen verschränken. Was die Psychoanalyse Freuds darüber hinaus interessiert, ist die kollektive Dimension: Eine ganze Polis gruppiert sich um König Ödipus, der zugleich Rettung und Bedrohung für Theben verkörpert. In dieser Konstellation – der Führer als Träger von Hoffnung und Zuversicht, zugleich als einer, der in den entscheidenden Dingen seiner eigenen Lage nichts weiß – liegt bereits der Keim einer Theorie der Führung und ihrer Grenzen.

Diese Konstellation regelt sowohl das Verhältnis zum Gesetz, als auch, wie wir in diesem Buch sehen werden, das Verhältnis zum

Genießen. Sie ist einfach und unauflösbar zugleich, und sie wiederholt sich Generation um Generation. Zu Beginn gibt es die Mutter-Kind-Dyade, sie wird durch etwas Drittes tryadisch ergänzt und begrenzt. Kinder können nicht beanspruchen, was der Vater hat, und müssen dennoch einen Weg finden, sich zu ihm zu verhalten, indem sie sich anpassen, aufbegehren, ihn verinnerlichen oder umgehen. Aus dieser Unmöglichkeit entstehen früh jene Formen der kulturellen und sozialen Notwendigkeiten, die jene Formen der Identifizierungen bewirken, die Freud in »Massenpsychologie und Ich-Analyse« (1921c) herausarbeitet. Was im ödipalen Dreieck der Familie beginnt, setzt sich in Institutionen, Gruppen, Organisationen, in der Gesellschaft fort.

Aus der Unmöglichkeit, den Vater als Repräsentant des Gesetzes zu besiegen, erwächst ein dauerhaftes Spannungsfeld – eines, von dem Klienten in psychoanalytischen Sitzungen und in der Arbeit mit psychoanalytisch ausgebildeten Supervisoren, Beratern und Coaches fortwährend erzählen. Der Einzelne läuft Gefahr, in der Position des Kindes zu verharren: mit seinem Mangel ringend, seiner Bedürftigkeit und Unsicherheit ausgeliefert, unfähig, sich selbst als Phallusträger, als Autorität, zu akzeptieren. Er verharrt im Zustand von Hemmung, Symptom und Angst (vgl. Freud, 1926d). Zugleich sucht er immer wieder die väterliche Instanz auf – die Autoritäten, die er sich wählt –, versucht sie für sich zu gewinnen, sie zu verführen oder sie raffiniert zu umgehen, ohne dabei ertappt zu werden. In diesen Bewegungen zeigen sich Schicksale, die weit über die Familiengeschichte hinausreichen. Sie prägen das Verhältnis des längst erwachsenen Menschen zu den strukturgebenden Elementen des Sozialen, von denen dieses Buch handelt: Führung, Institution, Ordnung – und schließlich Denken, Sprechen, Genießen.

Wer als männliche oder weibliche Führungskraft an der infantilen Position festhält – wer sich weigert, den Ödipuskomplex zu überwinden und die eigene Begrenztheit anzuerkennen –, der verleugnet zugleich das, was Freud »Kastration« nennt. Kastration meint hier nicht das Körperliche, sondern den symbolischen Schnitt: etwa die im Einzelnen gereifte Einsicht, dass das Leben endlich ist und man nicht alles haben, nicht alles sein, nicht alles kontrollieren kann. Dass Grenzen nicht böswillige Versagungen sind, sondern Bedingung der Subjektwerdung.

Diese Einsicht zu verweigern ist menschlich, aber in der Regel auch folgenreich. Im Privaten zeigt sie sich in Abhängigkeiten, die sich als Loyalität tarnen, oder in Schuldverstrickungen, die Entwicklung und Denken blockieren, weil das Loslassen des Vertrauten mehr kostet als das Ausharren im Unbefriedigenden. Im öffentlichen Raum nimmt die Verleugnung größere Formen an: im grenzenlosen Umgang mit Ressourcen, als wären sie unerschöpflich; in der Geringschätzung jener kulturellen und rechtlichen Institutionen, die das gemeinsame Leben überhaupt erst möglich machen – so als könnten Ordnung und Verlässlichkeit praktisch wirksam werden, ohne dass irgendjemand für sie eintreten und auf etwas verzichten müsste.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb der Wunsch nach einem vereinten Elternpaar bei vielen Menschen so hartnäckig fortbesteht. Das Kind bezog von diesem Paar einst Orientierung und Maßstäbe. Über die Eltern fand es einen Platz in der Welt der Gesellschaft, der sicher schien, und den später jemand anderes, die Institution der Schule oder der Universität zum Beispiel, garantierte. Noch im Erwachsenenalter lebt dieser Wunsch weiter: als Sehnsucht nach einer Autorität, die für den Sinn im Leben bürgt; nach einer Instanz, die Verantwortung übernimmt und nach einer Ordnung, die trägt, ohne dass man selbst für sie Verzicht üben oder Einschnitte hinnehmen muss, wenn sie bedroht wird. Doch genau darin liegt das Problem: Für den erwachsenen Menschen ist diese Sehnsucht nach einer beschützenden Instanz nicht mehr zeitgemäß, denn sie gehört einer Lebensphase an, die unwiderruflich vergangen ist. Was für das Kind ein berechtigter Anspruch auf Schutz und Orientierung war, geriert sich beim Erwachsenen als Ignoranz oder Naivität, weil sie sich weigert, Eigenverantwortung zu übernehmen. Eben dieser Anachronismus, dieses unzeitgemäße Festhalten an einer Anspruchshaltung, die der Wirklichkeit nicht mehr gerecht wird, bildet den eigentlichen Kern der ödipalen Problematik und bereitet die Voraussetzung für eine Wiederkehr seines neurotischen Konfliktpotenzials in den sozialen Beziehungen auch in Karriere und Beruf.

Ich will damit sagen, dass der Ödipuskomplex mehr ist als ein klinisches Konzept. Er ist eine Denkfigur, die anschaulich macht, wie das Subjekt sein Verhältnis zur symbolischen Ordnung, das heißt zum Gesetz und zum Genießen ausgestaltet, mithin zu den Werten,

Normen und Regeln, mit deren Hilfe Menschen ihr Zusammenleben in Wirtschaft und Gesellschaft organisieren. Und er beschreibt, warum dieses Verhältnis nie einfach rational, sondern immer *libidinös* besetzt ist, das heißt erfüllt oder entleert, von Begehren und Ängsten durchzogen. Darin zeigt sich auch die Verbindung zu Management und Führung: Wer führt, nimmt eine Position in einer symbolischen Ordnung ein. Wer geführt wird, muss sich zu einer Autorität verhalten. In diesem Verhältnis wiederholt sich zwangsläufig *etwas*, ob man *es*, wie König Ödipus, weiß oder nicht. Psychoanalyse und Management sind insoweit alles andere als ein unpassendes Begriffspaar. Sie reagieren aufeinander wie die Antagonisten in einem Sophokleischen Drama.

Tatsächlich geht es in diesem Buch nicht allein um Unbewusstes in Organisationen, sondern um die Rolle einer Organisation als Teil eines Marktes, einer Gesellschaft, einer Weltgemeinschaft. Der Ödipuskomplex fungiert bereits als kulturelle Struktur – als trianguläre Struktur, die das Subjekt aus der geschlossenen Welt der Dyade herausführt und in eine größere symbolische Ordnung einschreibt. In diesem Sinne gilt das auch für Kollektivgebilde und ihre Fähigkeit zur Übernahme von Rollen in komplexen sozialen Formationen.

Mit Freud lässt sich der ödipale Einschnitt als die Einführung einer dritten Instanz bezeichnen: einer Instanz, die weder Mutter noch Vater ist, sondern von diesen in ihren Gesetzmäßigkeiten repräsentiert wird. Das ist allem voran die Sprache in ihrer Funktion als symbolisches Register. Sie löst die dyadische Verschmelzung auf, schafft Abstand, etabliert die Möglichkeit, Unterschiede zu benennen und Grenzen zu bestimmen. Ohne diesen Einschnitt durch etwas Drittes bliebe das Subjekt in dyadischer Zeitlosigkeit gefangen, und damit unfähig, sich zu entwickeln, weil es keinen Grund hätte, die Geborgenheit des Vertrauten zu verlassen. Was in der Entwicklung des Einzelnen gilt, gilt für lebendige Organisationen nicht minder. Auch sie brauchen Strukturen, deren Funktion darin liegt, Grenzen zu ziehen und das Vertraute in Frage zu stellen, damit gemeinsames Denken ermöglicht wird. Wir werden in diesem Buch über Psychoanalyse und Management immer wieder auf Grundbegriffe wie das ödipale Dreieck zurückkommen. Das ödipale Dreieck verstehen wir hier als eine psychoanalytische Figur des Denkens; wir werden sie

in Verbindung bringen mit dem dreigliedrigen Registermodell des französischen Psychoanalytikers Jacques Lacan, um diese Grundfiguren des psychoanalytischen Denkens für die Handlungsbereiche des Managements – Leitung, Ordnung und Planung – weiter auszu-
arbeiten. Doch bleiben wir einstweilen bei Freud und seinen Denk-
ansätzen zur Entstehung von Kultur und Führung.

Der Urvater und die Masse

Noch deutlicher wird die Verbindung von Führung und Psychoana-
lyse in zwei weiteren Texten Freuds, die man getrost zu den unheim-
lichsten seines Werkes zählen darf: In *Totem und Tabu* (1912–13a)
entwirft er das Bild der Urhorde – ein gewalttätiger Urvater, der
alle Frauen für sich beansprucht und die Söhne unterdrückt, bis
diese sich zusammentun, ihn töten und ihn anschließend schuld-
bewusst verehren. Was wie eine Spekulation über die Urgeschichte
der Menschheit klingt, entwickelt sich bei Freud zu einer Theorie
der Entstehung von Ordnung, Gesetz und kollektiver Bindung: Die
Ermordung des Vaters begründet das Verbot, das an seine Stelle
tritt. Dabei geht es nicht um irgendein Verbot, sondern um das so
grundlegende Verbot der Berührung – also um jenes Verbot, das den
Wunsch nach Bemächtigung durch Berührung begrenzt. Es ist die
Strukturlogik der Begrenzung menschlichen Handelns schlechthin.
Wenn wir in Organisationen etwa im Kontext von Rolle und Auf-
gabe von der Notwendigkeit sprechen, Grenzen einzuhalten, berüh-
ren wir dasselbe archaische Verbot, das im Tabu seine frühe Form
gefunden hat. Es ist eine primordiale Grenzziehung, ohne die keine
zwischenmenschliche Beziehung auskommt.

In »Massenpsychologie und Ich-Analyse« (1921c) wiederum
zeigt Freud, wie sich moderne Massen um eine Führerfigur organi-
sieren, deren psychische Stellung der des Urvaters entspricht. Der
Führer ist das Ideal der Masse; er tritt an die Stelle des Ichideals und
beherrscht dadurch das Ich der Einzelnen. Freud formuliert das ohne
Beschönigung: Die Masse ist autoritätssüchtig, von einem starken
Bedürfnis nach Unterwerfung durchdrungen (S. 112 ff.). Was das
für Organisationen bedeutet, liegt auf der Hand und ist zumal auch

unbequem: Führung verdankt ihre Wirkung nicht allein Kompetenz oder Legitimität, sondern der Bereitschaft der Geführten, ihr Ego hintanzustellen, um neue libidinöse Bindungen einzugehen. Dieses Bedürfnis verschwindet nicht, weil eine Organisation modern, agil oder nicht hierarchisch ist. Es verlagert sich und wirkt weiter.

Übrigens bleibt Freud mit seinen Überlegungen zum Verhältnis von Führung und Organisation nicht im Raum theoretischer Annahmen stehen. Zur Veranschaulichung greift er auf Institutionen zurück, die man aus heutiger Sicht als frühe Modelle von Organisationen lesen kann: die Kirche und das Heer. Beide bezeichnet er als künstliche Massen, die durch eine gemeinsame Identifizierung mit einer Führerfigur zusammengehalten werden. Ihre innere Ordnung entsteht nicht allein aus Befehl und Gehorsam, sondern aus libidinösen Bindungen.

Moses und die Frage des Führungsethos

Mit Moses widmet sich Freud gleich zweimal einer Führerfigur und nähert sich ihr doch jedes Mal anders. In »Der Moses des Michelangelo« (1914b) analysiert er eine Skulptur, aber eigentlich eine Haltung. Moses sitzt, die Gesetzestafeln unter dem Arm, und hat soeben seinen Zorn bezwungen: Das Volk hat das goldene Kalb angebetet, und er hat – anders als der Mythos es erzählt – die Tafeln nicht zerworfen. Freud liest in dieser gebändigten Geste ein Modell von Führung, das nicht im Ausagieren von Affekten besteht, sondern in deren Beherrschung. Hierin zeigt sich ein Ideal von Charakterstärke: Der Anführer, der seine Affekte zu zügeln weiß, bewahrt dadurch das ihm von Gott übertragene Gesetz als Sinnbild der symbolischen Ordnung überhaupt.

In seinem Spätwerk »Der Mann Moses und die monotheistische Religion« (1939a) erweitert Freud den Blick noch einmal: Moses erscheint nun als Schlüsselfigur eines Volkes, das sich um ein Gesetz sammelt, das über es selbst hinausweist und das diesen Gründungs-moment über Generationen hinweg mit Schuld, Verdrängung und Wiederkehr verarbeitet. Jan Assmann (1998) hat darauf hingewiesen, dass Freud damit mehr entwirft als eine historische Spekula-

tion: nämlich eine Theorie kollektiver Erinnerung, kultureller Tradition und der nie aufgelösten Ambivalenz zwischen Befreiung und Unterwerfung.

Bereits in der »Massenpsychologie« (1921c) macht Freud den kollektiven Aspekt explizit: wie herausragende Figuren – Künstler, Religionsstifter, politische Führer – zu Trägern kollektiver Wünsche und Ängste werden. Was sie groß macht, ist nicht nur ihre Leistung, sondern was andere in sie hineinlegen.

Aus dieser Perspektive ist Freud weit mehr als der Analytiker des einzelnen Patienten. Er beobachtet immer auch das Verhältnis zwischen Individuum und Kultur, zwischen innerer Szene und äußerer Ordnung. Zahlreiche seiner Schriften bilden, quer durch ihre Verschiedenheit, so etwas wie einen Atlas der Führung: vom Urvater über den Stammesführer und Religionsstifter bis zum Künstler, dessen Werk – oft erst lange nach seinem Tod – eine Epoche prägt, und zum politischen Führer der Moderne. In der Leonardo-Studie (1910c) etwa deutete Freud da Vincis unerschöpfliche Wissbegierde als sublimierte erotische Energie, die sich in geistige Leidenschaft verwandelt hat. In »Der Dichter und das Phantasieren« (1908e) wiederum verfolgte Freud die Frage, wie Künstler private Wünsche – ehrgeizige wie erotische – durch ästhetische Technik in öffentlich teilbare Erfahrung überführen: Das Werk erlaubt, was der Tagtraum verbergen muss.

Wenn man diese Texte vor diesem Hintergrund liest, entsteht eine implizite Theorie von Führung, Macht, Kultur und Institution. Führung erscheint bei Freud nicht als Technik, sondern als narrativer Knotenpunkt libidinöser Bindungen und ihrer Schicksale. Der Führer ist nicht nur Entscheidungsträger, sondern auch Träger von Projektionen, Idealisierungen, Ängsten, Schuldgefühlen und verdrängter Aggression. Er übt Macht aus, sieht sich jedoch auch in das Spiel anderer Mächte verwickelt. Kollektive bestehend aus Mitarbeitern, Kunden und Bürgern binden sich an ihn durch Identifizierungen, während die Art dieser meist unbewussten Identifizierungen die Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation maßgeblich prägt.

Psychoanalyse im Kontext von Management zu denken, bedeutet nicht, ein abgeschlossenes Lehrgebäude auf Organisationen anzu-

wenden. Es bedeutet, die Freud'schen Begriffe und Denkfiguren zu einer Libidoökonomie der Diskurse zusammenzuführen und in einem Feld zu erproben, das Freud selbst nicht kannte: die moderne Arbeitswelt mit ihren Unternehmen, Teams, Führungskonstellationen und institutionellen Krisen. Ödipus, Moses, Leonardo – das sind keine Gestalten einer abgelegenen Mythologie, sondern Modelle für die Art, wie Führung funktioniert und scheitert, wie Gefolgschaft entsteht und sich verweigert, wie Institutionen sich um Ideale organisieren und an ihnen zerbrechen. Freud hat diese Modelle nicht für das Management entwickelt. Aber er hat etwas beschrieben, das auch dort unaufhörlich wirkt. In diesem Sinne können Psychoanalyse und Management eine notwendige Verbindung eingehen.

Psychoanalyse in Führung und Organisationen

In vielen Organisationen wird erst dann sichtbar, wie stark unbewusste Dynamiken das Geschehen prägen, wenn Führungskräfte in ein Setting geraten, in dem sie nicht mehr nur über ihre Arbeit sprechen, sondern selbst Teil eines Beziehungsgeschehens werden. Genau für solche Situationen wurden psychoanalytische Formate für Gruppen und Organisationen entwickelt – aus der klinischen Erfahrung heraus. Was sie eint, ist eine gemeinsame Grundüberzeugung: dass Selbsterkenntnis nicht durch Belehrung entsteht, sondern durch Erfahrung – und dass jene unbewussten Schichten von Affekten, Abwehrformen und Identifizierungen, die im organisationalen Alltag nicht benannt werden können, in einem geschützten Rahmen erfahrbar und damit bearbeitbar werden.

Vier Formate seien hier als Beispiele für psychoanalytisches Arbeiten in Führung und Organisation genannt – Gruppenbeziehungskonferenzen nach dem Tavistock-Modell, die Balintgruppe, psychoanalytische Supervision und die Soziale Traummatrix. Sie unterscheiden sich in Methodik und Zielrichtung, teilen aber eine Bereitschaft: das Unbewusste in den zwischenmenschlichen Beziehungen anzuerkennen.

Gruppenbeziehungskonferenzen

In den sogenannten »Gruppenbeziehungskonferenzen« nach dem Tavistock-Modell (Bion, 1961; Miller u. Rice, 1967) wird die Organisation selbst zum Experimentierfeld. Führungskräfte, Berater und Projektverantwortliche nehmen für mehrere Tage an einer temporären Organisation teil. Ihr Auftrag lautet, die Beziehung zwischen Individuum, Gruppe und Autorität im Hier und Jetzt zu untersuchen – nicht theoretisch, sondern durch das, was sich im Raum ereignet. Unbewusste Autoritätskonflikte, Rivalitäten und Rollenprojektionen werden dadurch in kurzer Zeit unmittelbar erfahrbare. Wenn etwa ein Teilnehmer die Leitung kritisiert, kann sich darin auch eine Übertragung früherer Autoritätserfahrungen zeigen. Elterliche, institutionelle oder gesellschaftliche Bilder von Autorität erscheinen plötzlich im Hier und Jetzt der Gruppe und können gemeinsam untersucht und reflektiert werden.

Die Konfrontation mit dieser realen Wirklichkeit kann irritierend sein – und darin liegt ihr eigentlicher Erkenntniswert. Hirschhorn hat in »The Workplace Within« (1988) gezeigt, dass Organisationen systematisch soziale Abwehrmechanismen entwickeln, um die Angst vor der eigenen Arbeit zu bewältigen. Das Tavistock-Format macht diese Abwehr erfahrbare: Indem die gewohnten Strukturen wegfallen und Autorität nicht mehr selbstverständlich zugewiesen wird, werden Projektionen sichtbar, die im Alltagsgeschäft verborgen bleiben.

Diese Abwehr hat einen Ort: die Aufgabe selbst. Im Tavistock-Denken hat jede Organisation eine Primäraufgabe – jene Aufgabe, die sie erfüllen muss, um zu bestehen (Miller u. Rice 1967). Doch sie lässt sich nicht erfüllen, ohne ein Risiko einzugehen. Wer wirklich arbeitet, setzt sich der Möglichkeit des Scheiterns aus, der Ungewissheit des Ergebnisses, der Abhängigkeit von anderen und vor allem der Abweichung von der Primäraufgabe. Dieses unvermeidliche Ausgesetztsein nennt Hirschhorn (1999) das Primärrisiko. Organisationen reagieren darauf auf zweierlei Weise. Entweder sie nehmen das Risiko an und schaffen Strukturen, die das Arbeiten an der Aufgabe tragen. Oder sie weichen ihm aus und richten ihre Energie darauf, es nicht wissen zu müssen. Häufig verselbständigen sich dann Ritu-

ale, Routinen und Kontrollen, die nicht mehr der Aufgabe dienen, sondern der Abwehr der Angst vor ihr.

Obholzer und Roberts haben in »The Unconscious at Work« (1994) anhand von Fallstudien gezeigt, wie tief solche und andere unbewusste Dynamiken in die alltägliche Arbeit eingreifen und wie Reflexionsräume helfen können, diese Dynamiken zu erkennen, statt von ihnen gesteuert zu werden. Einsicht entsteht, wie gesagt, nicht durch Belehrung, sondern durch den Moment, in dem jemand bemerkt, dass er gerade nicht auf die Situation reagiert, sondern auf ein inneres Bild von ihr.

Balintgruppe

»Balintgruppen« entstanden bereits in den 1950er Jahren in einem sehr konkreten Kontext: Michael Balint, Psychoanalytiker und Sohn eines Landarztes, leitete am Londoner *Tavistock Institute* kollegiale Sitzungen mit Allgemeinmediziner:innen. Das Institut war 1947 aus der *Tavistock Clinic* hervorgegangen. Was ihn interessierte, war nicht die klinische Diagnose, sondern die Beziehung zwischen Arzt und Patient und insbesondere die Frage, was in dieser Beziehung mit dem Arzt selbst geschieht. Sein zentrales Konzept, das er in seinem Werk »The Doctor, His Patient and the Illness« (1957) entfaltet, ist der Arzt als das eigentliche Pharmakon: Das wichtigste therapeutische Mittel ist nicht das Medikament, sondern die Persönlichkeit des Arztes selbst – seine Haltung, seine Resonanz, sein unbewusstes Erleben im Kontakt mit dem Patienten.

Inzwischen haben sich Balintgruppen auch über die hausärztliche Praxis hinaus verbreitet. Eine Führungskraft in einem Krankenhaus bringt einen Fall aus ihrer Praxis ein, der sie nicht loslässt. Die Gruppe hört zu, ohne sofort zu bewerten oder Lösungen anzubieten. Im Zentrum steht nicht das Problem selbst, sondern das Beziehungsgefüge, in dem es entstanden ist, und die Frage, was diese Beziehung in der Person auslöst, die den Fall einbringt. Die Balintgruppe trägt dazu bei, den Eigenanteil an der Entwicklung einer Arbeitsbeziehung zu erkennen und zu verstehen, wie sie die Beziehung zum anderen beeinflusst.

Mehr als in der Supervision ist die Balintgruppenarbeit insoweit auf das Verstehen der Beziehungsdynamiken ausgerichtet. Beide Formate teilen jedoch eine Grundüberzeugung, wonach das, was in einer beruflichen Situation als störend, rätselhaft oder unlösbar erscheint, häufiger in der Beziehungsdynamik und ihrer Geschichte wurzelt als in vordergründig rationalen Schwierigkeiten, und dass das Erkennen der Logik dieser Dynamiken der erste Schritt ist, um wieder denk- und handlungsfähig zu werden.

Psychoanalytische Supervision

Supervision als eigenständige Beratungsprofession mit personenbezogenem Ansatz hat mit Psychoanalyse als klinischer Praxis den aufklärerischen Impetus gemein: Denn Supervision hatte in ihren Anfängen zumindest in der Bundesrepublik Deutschland der 1960er Jahre auch den gesellschaftspolitischen Auftrag, die Demokratisierung des Alltags, die Veränderung des professionellen Denkens und die Erneuerung des Habitus zu fördern (Gröning, 2017, S. 72 ff.). Supervision korrelierte insoweit mit Freuds Imperativ aus der 31. Vorlesung, demzufolge die Psychoanalyse die Absicht verfolgt, das »Ich zu stärken, es vom Über-Ich unabhängiger zu machen, sein Wahrnehmungsfeld zu erweitern und seine Organisation auszubauen, so dass es sich neue Stücke des Es aneignen kann. Wo Es war, soll Ich werden« (Freud, 1933a [1932], S. 86). Berühmt geworden ist auch Freuds daran anschließender Vergleich dieses Vorgangs mit der Kulturarbeit der »Trockenlegung der Zuydersee«.

Dieser Akzentuierung entsprechend befindet sich auch die supervisorische Praxis in der Tradition der Aufklärung mit ihren bis in die Gegenwart bestehenden Defiziten (Heintel u. Ukowitz, 2017, S. 72 ff.). Denn auch in der Moderne ist der arbeitsteilig wirkende Mensch mit Mängeln konfrontiert, die ungeachtet des technischen Fortschrittes bestehen bleiben: Da ist zunächst das Problem, dass der Mensch kein reines Vernunftwesen ist, sondern, wie Freud sagen würde, von mächtigen Trieben (Zuydersee) bestimmt wird, was beinhaltet, dass die Ideale der Aufklärung streng genommen Ideale geblieben sind, hinter denen der Mensch ständig zurückzufallen droht. Ferner die

irriges Annahme, Kultur würde sich leicht verändern lassen: Gemeint ist das Phänomen der Persistenz der Kultur an sich, die ja nun viel älter ist als die hehren Ideale der Aufklärung, und die den Urgrund für die tiefe Verwurzelung von Menschen mit ihren kulturellen Institutionen abgibt – etwa Glaube und Religion – mit den entsprechenden Folgen für Mündigkeit und Handeln von Menschen. Das bessere Argument führt eben deshalb oftmals nicht weiter, weil es im gesellschaftlich-institutionellen Bereich noch keine Resonanz findet. Supervision schaltet sich dann als klinische Beratungspraxis ein, um die erforderliche Resonanzfähigkeit zu entwickeln.

Schließlich gilt es einen weiteren Mangel anzuerkennen, der Heintel und Ukowitz zufolge aus der »Nichtberücksichtigung der politisch-ökonomischen Gegebenheiten« (2017, S. 77) resultiert und auf den klassischen Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital zurückgeht. In supervisorischen Sitzungen wirkt die scheinbare Alternativlosigkeit der kapitalistischen Systemlogik bis in die Reflexionsfähigkeit der Supervisanden hinein. Teammitglieder treten zunächst für die eigenen Interessen ein, weil die vorhandenen Ressourcen die Vereinbarkeit von beruflichen Aufgaben und persönlichen Konsumwünschen kaum noch zulassen. Ein Mindestmaß an ökonomischer Prosperität ist demnach Voraussetzung gelingender Supervision, um den Blick von den eigenen Bedürfnissen auf das Soziale und Kulturelle auszuweiten.

Supervision agiert in diesem Konfliktfeld aus konstitutiven Mängeln und muss sich der Herausforderung stellen, ihren ursprünglichen aufklärerischen Anspruch nicht den Funktionsansprüchen des Marktes im Sinne eines libidinös besetzten, gesellschaftlichen Feldes zu opfern. In Freuds Wunscherfüllungsthese, also der Annahme eines unbewussten Wunsches mit sexueller Konnotation, sowie in ihrer Fortentwicklung zu einer kohärenten Triebgrammatik liegt ein praktisch handhabbares Rüstzeug, um in der Supervision mit Teams und Leitungen die verschobenen Zusammenhänge, Vorentscheidungen und Diskurse eines Systems rund um die Verteilung von Lust und Unlust in einer Organisation herauszuarbeiten. Das wird besonders deutlich, wenn wir weiter unten mit Lacan den psychoanalytischen Begriff des Genießens entfalten, verstanden als Lust an der Grenze.

Wenden wir uns jedoch zunächst den bisherigen Strömungen und Akzentuierungen im Feld der psychoanalytischen Supervision zu, um zu verstehen, wie sie bislang konzipiert und eingesetzt wurden.

Oberhoff und Beumer (2001) beschreiben Supervision als einen Ort, an dem berufliches Handeln im Spiegel eigener unbewusster Konflikte betrachtet werden kann: zwischen der Organisation mit ihren Erwartungen und der handelnden Person mit ihren persönlichen Besetzungen. Dieser Zwischenraum ist ihr eigentliches Arbeitsfeld. Lohmer und Möller (2014) haben diese Perspektive um organisationspsychologische Aspekte erweitert und gezeigt, dass viele Störungen in Teams entstehen, weil Rollen unbewusst vermischt oder idealisiert werden.

Charakteristisch für diese psychoanalytische Tradition der Supervision ist das Arbeiten mit szenischem Verstehen – ein Konzept, das auf Alfred Lorenzer (1970) zurückgeht: In einer Supervisionssitzung wird eine konflikthafte Situation so erzählt und gleichsam unbewusst reinszeniert, dass die in ihr wirksame Beziehungsszene sichtbar wird: nicht als Nachspiel, sondern als hermeneutisches Nachvollziehen dessen, was sich zwischen den Beteiligten abgespielt hat. Supervision dient in diesem Verständnis der Bewusstwerdung von »Spiegelphänomenen« anhand von unbewussten »Szenen« (Wolf, 1995, S. 145 f.). Die supervisorische Teamarbeit zielt dann darauf, Handlungsspielräume durch Bewusstmachung wiederzugewinnen – und damit auch die Fähigkeit zu stärken, im Team gemeinsam zu denken, die durch unbewusste Konflikte oder institutionelle Verstrickungen eingeengt wurde.

Soziale Traummatrix

Ein anderes Format ist die Soziale Traummatrix, die W. Gordon Lawrence (1998) in den frühen 1980er Jahren am Tavistock Institute entwickelte. Ausgangspunkt war eine Beobachtung, die der Psychoanalyse vertraut ist: Träume geben nicht nur Aufschluss über das individuelle Seelenleben, sondern über etwas, das über das Individuum hinausreicht. In der Traummatrix bringen Teilnehmende ihre Träume in eine Gruppe ein und assoziieren gemeinsam dazu – ohne

den Anspruch, diese Träume psychoanalytisch zu deuten oder auf die persönliche Geschichte des Träumenden zurückzuführen. Sie werden als Material eines kollektiven Unbewussten gelesen. Verdrängte Themen, ungelöste Konflikte, vergessene Geschichten einer Organisation finden im Traum oft einen Zugang zum Bewusstsein und können in der wachen Sprache ausgedrückt werden.

Das macht das Format besonders interessant für Organisationen in Umbrüchen. Ich habe Traummatrizen wiederholt im Rahmen von Arbeitskonferenzen psychoanalytischer Ausbildungsinstitute eingesetzt und dabei beobachtet, wie im Sprechen über Träume eine Art kollektives Empfinden und Erinnern möglich wird, das sonst keinen Ort hat – und wie dadurch besprechbar werden kann, was Organisationen an sich selbst übersehen haben (Senarclens de Grancy u. Beumer, 2023).

Was die Traummatrix von der Gruppenbeziehungskonferenz unterscheidet, ist nicht das Ziel, sondern der Modus des Zugangs. Wo die Tavistock-Konferenz Autorität und Rolle im Hier und Jetzt erfahrbar macht, öffnet die Traummatrix einen Zugang zu dem, was zeitlich tiefer liegt: zu Erinnerungen, kollektiven Fantasien, dem Sediment institutioneller Geschichte.

System und Psyche – das perfekte Paar?

In »Socioanalytic Methods« (2013) versammelt Susan Long die methodischen Werkzeuge des Systemdenkens von der Sozialen Traummatrix über die Organisationsrollenanalyse bis zu Gruppenbeziehungskonferenzen und Listening Posts. Was all diese Methoden eint, ist es, das zu erschließen, was Long das »assoziative Unbewusste« nennt, also jene kollektiven, systemischen Dynamiken, die unterhalb der sichtbaren Oberfläche einer Organisation wirken und mit konventionellen Analysemethoden nicht zugänglich sind.

International scheint sich für die psychoanalytisch orientierte Arbeit mit Organisationen inzwischen der Begriff »systems-psychodynamics« durchgesetzt zu haben (vgl. etwa Gould, Stapley u. Stein, 2006). Er wird vor allem im angelsächsischen Raum – geprägt durch das Tavistock Institute und die IPSO (The International Society

for the Psychoanalytic Study of Organizations) – seit den frühen 1990er Jahren verwendet. In »Systems Psychodynamics: Theorist and Practitioner Voices from the Field« (2023) versammeln Lawlor und Sher Stimmen aus drei Generationen von Tavistock-Praktikerinnen und -Praktikern – und machen damit sichtbar, wie breit das psychodynamisch-systemische Feld inzwischen aufgefächert ist: von Organisationsdesign und Autoritätsfragen über soziale Abwehr bis zu Führung und institutionellem Wandel. Damit wird die kritische Reflexion eines Paradigmas deutlich, das aus der Freud-Bion-Linie hervorgegangen ist, sich aber weit über die klinische Psychoanalyse hinaus entwickelt hat (Lawlor u. Sher, 2023). Die von uns favorisierte Freud-Lacan-Linie bietet mit dem Rekurs auf Freuds Libidoökonomie und die Bedeutung von Sprache und Sprechen im Diskurs von Menschen und Institutionen weitere wichtige Zugänge und Erkenntnisse. Auf den Punkt gebracht lässt sich die Psychoanalyse Freuds auf diese Weise als Strukturfunktionsdenken einsetzen – also als ein Denken, das über die Funktionen von Strukturen sowohl im Individuellen als auch in kollektiven Verbänden reflektieren und damit dem psychodynamisch-systemischen Ansatz wichtige psychoanalytische Schärfungen vermitteln kann.

Der Begriff »Systems Psychodynamics« entstand, wie Jean Neumann (1999) vom Tavistock Institute beschreibt, nicht primär aus theoretischer Notwendigkeit, sondern aus einer strategischen Überlegung: Er sollte die psychoanalytisch orientierte Arbeit mit Organisationen am Beratungsmarkt breiter positionieren und Praktizierende dazu einladen, psychodynamisches Denken auch jenseits der klassischen Gruppenbeziehungsformate anzuwenden (Fraher, 2004; Lohmer, 2000). Das gelang indes nur auf Kosten einer gewissen konzeptionellen Unschärfe. Denn die systemisch-psychodynamische Organisationsberatung ist kein einheitliches theoretisches Gebäude, sondern ein Sammelbegriff, der die Theorien und Konzepte von Freud, Bion, Klein, der Open Systems-Theorie und der gruppenanalytischen Praxis zusammenführt, ohne dabei immer zu klären, in welchem Verhältnis diese Ansätze zueinander stehen. Die Folge: Je weiter sich der Begriff verbreitet hat, desto mehr hat er sich von seinen psychoanalytischen Wurzeln entfernt. Viele Praktizierende sind mit den Grundbegriffen, auf die sich ihr Ansatz stützt – Übertragung,

Verdrängung, Trieb, Begehren – kaum noch vertraut. Lüdemann, Feil und Rodriguez-Drescher haben mit dem Sammelband »Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung« (2024) einen Versuch unternommen, diese Lücke zu schließen.

Dieses Buch folgt jedoch einem anderen Impuls. Es geht nicht darum, einen weiteren integrativen Ansatz vorzustellen. Es geht darum, die Konzepte Freuds in ihrer ursprünglichen Präzision für Führungskräfte, Berater und Coaches nachvollziehbar und anwendbar zu machen. Es ist für Menschen geschrieben, die täglich mit dem konfrontiert sind, was sich immer wieder rationalen Erklärungen und aufrichtigen Bemühungen entzieht. Übertragung, Identifizierung, Verdrängung, Wiederholung, Sublimierung, Tribschicksale, Genießen, Begehren, Angst und Macht: Diese Begriffe sind keine historischen Artefakte einer vergangenen Seelentheorie. Es sind Begriffe zur Einschätzung und Besprechung der zwischenmenschlichen Auseinandersetzung gerade auch in beruflichen Konstellationen, die nichts von ihrer epistemischen Schärfe verloren haben. Ihr Nutzen liegt weniger in einer Effizienzsteigerung als in einer Arbeit an der Bewusstseinsfähigkeit. Wer solche Erfahrungen gemacht hat, kann nicht nur anders denken, führen oder beraten, sondern lernt, mit den unvermeidlichen Spannungen in Unternehmen und Organisationen anders umzugehen.