

# Von der eingeschworenen Grossfamilie zur selbstreflexiven Organisation

oder

## Tradition und Zukunft

Peter Müller-Locher

Ich wurde gebeten, meine Überlegungen für die SGAZette wiederzugeben, welche ich in der Mai-Sequenz 2004 zur Frage der Sitzungsgelder für die Gremienarbeit geäussert hatte. Ich betrachte diese strittige Frage weiterhin unter dem übergeordneten Aspekt des Verhältnisses zwischen Profession und Organisation in psychoanalytisch-psychotherapeutischen *Weiterbildungsinstitutionen*. 1)

Für meinen heutigen Beitrag liegen mir die beiden Stellungnahmen von Annerose und Bernd Münk einerseits und Heidi Schriber andererseits vor.

Selber bin ich erst im zweiten Jahr Mitglied des SGAZ. Zur Geschichte des SGAZ als Organisation kann ich deshalb noch nicht viel sagen.

Meine Erfahrungen mit andern analytischen 2) bzw. psychotherapeutischen 3) Organisationen und meine Organisationskenntnisse 4) könnten jedoch die Diskussion um die Zukunft des SGAZ als einer psychoanalytisch-psychotherapeutischen Weiterbildungsinstitution ergänzen.

Ich möchte meine Anstösse als Hypothesen und Fragen mit möglichen Konsequenzen formulieren.

### Hypothese 1

**Organisation ist ein Schlüsselbegriff – auch für die Qualität der Psychotherapie-Weiterbildung und die Professionalität des Psychotherapeuten- resp. Analytikerinnenberufs.**

Diese These schliesst an Heidi Schribers Statement an, dass die Frage einer Entschädigung bisher ehrenamtlich geleisteter Organisationsarbeit die Frage nach einer weiteren Professionalisierung der Organisationsleistung aufwirft – und diese gegebenenfalls in die Wege leitet. Denn:

„Ohne Organisationen ist heute weder das berufliche noch das private Leben vorstellbar. Was nicht von Organisationen bearbeitet wird, wird in der Gesellschaft, zumindest im öffentlichen Raum, kaum wahrgenommen. Oder positiv gewendet: Die Fähigkeit der Gesellschaft, anstehende Probleme zu bewältigen, ist in einem hohen Mass auf leistungsfähige Organisationen angewiesen. Der gesellschaftliche Wandel wird in Organisationen am wirkungsvollsten aufgefangen und bearbeitet, nicht (mehr) in Familien, losen Gruppen oder gar von Einzelpersonen. Daher lässt sich behaupten, dass *Gesellschaftsreform heute als Organisationsreform zu denken* ist, als Reform gesellschaftlich relevanter

Organisationen mit dem Ziel, ihre Kapazitäten zur eigenen Weiterentwicklung – Stichwort: Selbstorganisation – zu erhalten und zu steigern.“5)

Dieses Zitat, das Erkenntnisse von Glasl 6) und Grossmann et al. 7) rezipiert und diese auf die Organisation der Schule und das Leitbild Lehrberuf anwendet, ist wohl auch auf die Bildungsorganisationen der Psychotherapie zu übertragen.

Daraus folgt: Das ambivalente Verhältnis zwischen Profession und Organisation in psychotherapeutischen aber vor allem in analytischen Weiterbildungsinstituten ist zu bearbeiten. Denn *basisdemokratisch* alternative Organisations-skepsis und *dogmatisch autoritative* Organisationsformen 8) hemmen die Kapazitäten zur eigenen Weiterentwicklung.

## **Hypothese 2**

**Psychoanalytische Gründergenerationen, sowohl basisdemokratischer als auch autoritativer Provenienz, bewerten in ihren Organisationen bestimmte Strukturen und Bearbeitungsmethoden höher als deren Ziele und Aufgaben. Wege und Mittel scheinen wichtiger zu sein als Zweck und Leistung der Organisation.**

Die Ausführungen von Heidi Schriber zum SGAZ verallgemeinere ich dahingehend, dass auch Psychotherapie-Weiterbildungs- und Fortbildungsinstitutionen mit ihren Zielen und Aufgaben in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext eingebunden sind, dessen Ansprüche bearbeitet werden sollten. Damit ist keineswegs eine Anpassung der Organisation an äussere Anforderungen gemeint. Notwendig ist jedoch die Auseinandersetzung mit diesen Realitäten und zwar mittels möglichst adäquat differenzierten organisationsinternen Strukturen. Psychotherapeutische Weiterbildungs- und Fortbildungsprogramme sind eingebettet in den gesellschaftlichen Kontext des Gesundheitssystems (durch das kurative Interesse der Psychotherapie), der Kultur (durch das emanzipatorische Interesse der Psychotherapie), der Wissenschaft und Forschung (durch die Notwendigkeit eines Wirksamkeitsnachweises), der Politik (durch die entsprechende Gesetzgebung), der Bildung (durch die Notwendigkeit der Ausbildungsanerkennung), des Rechts (durch Konsumentenschutz und Vertragssicherheit) und des Marktes (durch das Spiel von Angebot und Nachfrage).

Auch das SGAZ muss seine Einbettung in diese Kontexte reflektieren und sich mit den entsprechenden „System-Umwelten“ auseinandersetzen, die da sind: die konkurrierenden Therapieschulen, die verschiedenen Berufs- und Fachverbände, die Studien-, Wissenschafts- und Berufsorganisationen der Medizin und Psychologie, die Instanzen des Rechts und der Politik (z.B. die Bundesämter für Gesundheit und Sozialversicherungen, die kantonalen Gesundheitsdirektionen, das Bundesparlament und die kantonalen Parlamente), der Krankenkassenverband, die Patientenorganisationen sowie der Markt.

Wie gelingt es der Organisation SGAZ, solchen an sie gestellten Anforderungen zu entsprechen und die Komplexität der Aussenwelt durch angemessen komplexe interne Strukturen zu verarbeiten?

### **Hypothese 3**

**Die Weiterentwicklung einer psychotherapeutischen Institution verlangt mehr als durch die personenbezogene Brille des Psychoanalytikers zu sehen ist. Organisationen gehorchen andern Gesetzmässigkeiten als die Psyche der in ihr wirkenden Menschen.**

Für unseren Berufsstand scheinen Familiarität, Sozialisation und Identifikation traditionell wichtiger zu sein als die Entwicklung einer Organisation, die in einem qualitätsfördernden Sinn die Profession Gruppenanalytiker bzw. gruppenanalytischer Psychotherapeut voranbringt.

Auch reicht es nicht, wenn idealiter jeder Psychoanalytiker einen gewissen Zeitraum seines beruflichen Lebens für ein eigenes berufspolitisches Engagement zur Verfügung stellt.

Zur Weiterentwicklung einer Organisation ist mehr verlangt als berufspolitisches Engagement und organisatorische Aktivität; dies insbesondere da psycho-analytische Weiterbildungsinstitutionen sich durch eine besondere Veränderungsresistenz auszeichnen. 8)

### **Fazit**

Das Verhältnis zwischen Profession und Organisation ist in der Psychotherapie und vor allem in der Psychoanalyse merkwürdig antiquiert. (Die Aussicht, dass sich Psychotherapie-Organisationen auf eine nicht-konservierende, zukunfts-offene Gestaltung dieses etwas versteinerten Verhältnisses einlassen, ist zumindest durchzogen – aber die Diskussion ist immerhin im Gange!). D.h. Organisationsleistungen sind im Verhältnis zu Professionsleistungen minderwertig angesetzt. Profession gilt in der Psychotherapie zu Recht viel. Organisation gilt in der Psychotherapie zu Unrecht wenig.

Analysieren, Supervidieren und Dozieren sind als professionelles Wissen und Können professionell entlohnt (Männerarbeit?), Organisieren ist bislang als Aufrechterhalten eines Ausbildungsinstituts als Begegnungsstätte und Heimat (Münk) ehrenamtlich geleistet worden (Frauenarbeit?).

Guter Wille, Engagement und Verantwortungsbereitschaft allein reichen nicht zur Entwicklung einer spezifischen Organisationskompetenz, obwohl in manchen Fällen sich diese Fähigkeit als Nebenwirkung eines langen Einsatzes eingestellt haben mag.

Organisationskompetenz ist heute eine Schlüsselkompetenz. Sie basiert auf einem eigenen Verstehen von Organisationen und einem Steuern komplexer

Systeme durch Entwicklung geeigneter Designs und Bearbeitungsverfahren. Sie kann professionell erworben werden und soll professionell entlohnt werden. Die Tradition gehört den eingeschworenen (und zuweilen auch zerstrittenen) Grossfamilien, die Zukunft den selbstreflexiven Organisationen.

#### Anmerkungen

- 1) Gemäss gesetzgeberischer Sprachregelung in der Schweiz sind psychotherapeutische Ausbildungen allesamt *Weiterbildungen*.
- 2) Ich war langjähriges Vorstandsmitglied (11 Jahre davon Aktuar) der Schweizerischen Gesellschaft für Daseinsanalyse (SGDA), der heutigen Gesellschaft für hermeneutische Anthropologie und Daseinsanalyse (GAD). In der von der SGDA getragenen daseinsanalytischen Psychotherapieausbildung verrichtete ich ebenso lange Leitungsarbeit und war 10 Jahre deren Delegierter in der Schweizer Charta für Psychotherapie. Diese Arbeiten erfolgten traditionsgemäss ehrenamtlich.
- 3) Seit 4 Jahren bin ich Mitglied der Kommission für Qualitätssicherung der Schweizer Charta für Psychotherapie und seit 3 Jahren deren Vorsitzender. Diese Arbeit wird als Leistung für eine psychotherapeutische *Organisation* mit 80 Franken pro voller Arbeitsstunde vergütet. Dies entspricht knapp der Hälfte eines Stundenhonorars für die Leistung in der psychotherapeutischen *Profession*.
- 4) Meine Organisationsausbildungen genoss ich u.a. in einem universitären Lehrgang in Organisationsentwicklung (OE) für Führungskräfte und Berater/-innen in Dienstleistungsunternehmen. Meine OE-Masterarbeit widmete ich der Organisationsanalyse der Schweizer Charta für Psychotherapie und der Lancierungsgeschichte eines Veränderungsprojektes.
- 5) Bucher, Beat, Nicolet, Michel: Leitbild Lehrberuf. Teilprojekt im Auftrag der Task Force „Lehrberufsstand“ der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK), Studien und Berichte 18A, Bern 2003.
- 6) Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement, Bern (Haupt) 1994
- 7) Grossmann, Ralph (Hg): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Wien/New York (Springer) 1997
- 8) Wiegand-Grefe, Silke: Die Destruktivität in der psychoanalytischen Ausbildung. Plädoyer für eine Ausbildungsreform. Forum der Psychoanalyse 3 2004