

Das Unbehagen in Organisationen

Über das stille, unsichtbare Leiden in Organisationen - Zwischen Funktion, Anpassung und innerer Unstimmigkeit

Die Reihe untersucht das organisationale Unbehagen als Erfahrungsform struktureller Wirklichkeit. Sie folgt Spannungen, die im Alltag selbstverständlich werden und gerade dadurch ihre diagnostische Bedeutung entfalten.

Inhalt

1. Über das stille, unsichtbare Leiden in Organisationen – Zwischen Funktion, Anpassung und innerer Unstimmigkeit
2. Wie Unstimmigkeit zur Normalität wird
3. Was noch als Unterschied erscheint
4. Was verloren geht, ohne vermisst zu werden
5. Wem gehört das Unbehagen?
6. Das Unbehagen im Team
7. Das Unbehagen an Führung
8. Das Unbehagen am Unbehagen

Über das stille, unsichtbare Leiden in Organisationen - Zwischen Funktion, Anpassung und innerer Unstimmigkeit

6. April 2026

Leiden ist ein Wort, das man im beruflichen Alltag selten hört. Und doch ist es allgegenwärtig – nicht als dramatische Überlastung, sondern als leise, strukturelle Erfahrung, die entsteht, wenn Organisationen funktionieren. Psychodynamisch betrachtet wirken Organisationen nicht nur durch rationale Abläufe, sondern durch innere Strukturen, Dynamiken und Spannungen, die Stabilität erzeugen und zugleich innere Unstimmigkeit bei den Beteiligten hervorrufen.

Mario Erdheim beschreibt, wie Menschen in Organisationen zwischen innerer Wahrnehmung und äußerer Anpassung hin- und hergerissen sind. Sie vertreten Entscheidungen,

deren Sinn sie bezweifeln, und erfüllen Rollen, die sie innerlich nicht tragen. Organisationen sind nicht nur Arbeitszusammenhänge, sondern auch Affekträume, in denen Angst, Schuld, Loyalität und Abwehr wirksam werden – meist implizit, selten reflektiert. Dieses Leiden ist weniger individuell zu verstehen als vielmehr Ausdruck kollektiver Dynamiken, die sich in Strukturen, Abläufen und Hierarchien niederschlagen.

Projekte, Rollen und Prozesse werden so nicht nur zur Arbeit, sondern auch zum Vehikel unbewusster Spannungen. In Anlehnung an Bion ließe sich sagen: Organisationen entwickeln Formen kollektiver Abwehr, um mit Unsicherheit, Ambivalenz und Nichtwissen umzugehen. Diese Abwehr stabilisiert das System, wirkt nach außen funktional und nach innen oft entlastend – und erzeugt zugleich subtile Distanz, Zynismus und stille Ermüdung.

Das stille Leiden wird selten als solches erkannt, weil es sich – ganz im Sinne der Studien von Menzies Lyth – in Routinen, Formalismen und ritualisierten Abläufen tarnt. Nach außen wirkt alles professionell, nach innen oft entfremdend. Häufig wird es individualisiert: Wer leidet, hat ein Problem. Selten wird die Struktur selbst zum Gegenstand der Betrachtung. Die Fähigkeit, diese Dynamiken wahrzunehmen, ist weniger eine Frage persönlicher Empfindsamkeit als ein Ausdruck organisationaler Reife.

Philosophisch betrachtet lässt sich dieses Phänomen als eine Form moderner Entfremdung beschreiben: Menschen handeln wirksam, kompetent und angepasst, verlieren dabei jedoch zunehmend den Bezug zu dem, was sie innerlich für sinnvoll halten. Organisationen funktionieren effizient, aber nicht unbedingt resonant. Das Leiden entsteht nicht aus Überforderung allein, sondern aus der dauerhaften Spannung zwischen Anpassung und innerer Wahrhaftigkeit.

Ich habe erlebt, dass gerade diese Formen des Leidens besonders wirksam sind, weil sie sich nicht aufdrängen. Sie bleiben leise, scheinbar normal, und prägen doch Kultur, Beziehungen und Leistungsfähigkeit langfristig. Vielleicht wäre der erste Schritt daher, dieses Leiden nicht sofort bewerten oder therapieren zu wollen, sondern es als diagnostisches Phänomen ernst zu nehmen. Es weist auf Diskrepanzen zwischen menschlichen Bedürfnissen nach Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit einerseits und den Anforderungen organisationaler Strukturen und Dynamiken andererseits hin.

Professionelles Handeln könnte dann bedeuten, diese Spannungen nicht zu glätten oder zu individualisieren, sondern sie wahrzunehmen, auszuhalten und reflektierbar zu machen – für sich selbst, für andere und für die Organisation als Ganzes.

Nicht alles, was funktioniert, ist verstanden.

Literatur:

- Erdheim, M. (1982): *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit*. Suhrkamp Verlag. Bion, W. R. (1961): *Erfahrungen in Gruppen*. Klett-Cotta Verlag.
- Menzies Lyth, I. (1960): *The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety*. Tavistock.

- Freud, S. (1930): *Das Unbehagen in der Kultur*. Internationaler Psychoanalytischer Verlag. (Als Referenz für Ihren Titel).
- Dejours, C. (1998): *Psychodynamik der Arbeit*. Campus Verlag.

Wie Unstimmigkeit zur Normalität wird

11. Mai 2026

Unstimmigkeit in Organisationen ist selten ein Ereignis. Sie ist ein Zustand, der sich etabliert und irgendwann nicht mehr als solcher erscheint.

Organisationen sind darauf angewiesen, dass Menschen handlungsfähig bleiben, auch unter Bedingungen innerer Differenz. Zwischen dem, was als sinnvoll erlebt wird, und dem, was getan werden muss, entsteht eine Spannung. Sie verschwindet nicht. Sie wird getragen. Und genau darin liegt ihre Funktion.

Was am Anfang irritiert, verliert im Verlauf seine Kontur. Wiederholung, Erwartbarkeit und institutionelle Stabilität verschieben die Wahrnehmung. Aus Spannung wird Hintergrund, aus Bruch wird Verlauf. Nicht weil sich etwas klärt, sondern weil es sich wiederholt.

Die Organisation bleibt funktionsfähig, weil diese Differenzen nicht im Bewusstsein gehalten werden müssen. Das ist keine bewusste Entscheidung, sondern ein Effekt von Struktur.

Wahrnehmung und Handlung beginnen sich zu entkoppeln. Nicht im Sinne eines Mangels an Erkenntnis, sondern im Sinne einer stillen Selektivität dessen, was überhaupt als relevant erscheint.

So wird Unstimmigkeit nicht gelöst. Sie verliert ihren Status als Unstimmigkeit. Sie wird Teil der Normalität, die niemand mehr als solche benennt.

In dieser Verschiebung liegt eine zentrale Leistung moderner Organisationen: Sie machen Differenz bewohnbar, indem sie sie entdramatisieren. Die Spannung verschwindet nicht. Sie wird unauffällig.

Was noch als Unterschied erscheint

22. Mai 2026

Unterscheidung in Organisationen ist keine feste Gegebenheit. Sie entsteht im Vollzug, und sie verändert sich dort auch wieder, oft ohne, dass es auffällt.

Was als Konflikt, Harmonie oder Differenz bezeichnet wird, ist bereits Ergebnis einer vorgelagerten Ordnung dessen, was überhaupt wahrnehmbar wird. Nicht alles, was

geschieht, tritt als Unterschied in Erscheinung. Und nicht alles, was als Unterschied erscheint, bleibt in dieser Form stabil.

Organisationen arbeiten mit dieser Verschiebung fortlaufend. Sie halten Differenzen nicht nur aus oder bearbeiten sie, sie strukturieren auch, was überhaupt als unterscheidbar gilt. Dadurch entsteht eine eigentümliche Stabilität: Dinge wirken eindeutig, obwohl die Grundlage dieser Eindeutigkeit selbst in Bewegung ist.

Im Alltag zeigt sich das kaum. Prozesse laufen weiter, Gespräche werden geführt, Entscheidungen getroffen. Und gleichzeitig verschiebt sich leise, was noch als irritierend, relevant oder erklärungsbedürftig gilt.

So entsteht eine zweite Ebene organisationaler Ordnung: nicht die der Entscheidungen, sondern die der Wahrnehmbarkeit von Unterschieden. Sie wird selten thematisiert, wirkt aber in jede konkrete Situation hinein.

So entsteht eine Stabilität, in der Unstimmigkeit nicht verschwindet, sondern ihre Lesbarkeit verliert.

Was verloren geht, ohne vermisst zu werden

5. Juni 2026

Organisationen können vieles aushalten: Widersprüche, Spannungen, offene Fragen. Sie müssen es sogar, anders wäre Handlungsfähigkeit kaum möglich.

Mit der Zeit verändert sich dadurch nicht nur der Umgang mit Unstimmigkeit. Es verändert sich auch das Verhältnis zu ihr.

Was zunächst auffällt, fällt irgendwann weniger auf. Was befremdlich wirkt, wird vertraut. Nicht weil sich etwas geklärt hätte, sondern weil es Teil des Gewohnten geworden ist.

Vielleicht liegt darin eine besondere Form organisationaler Anpassung. Nicht in der Auflösung von Spannungen, sondern in der Gewöhnung an sie. - Das hat Folgen.

Mit der Zeit kann etwas verloren gehen, das sich kaum messen und nur schwer benennen lässt: das Gespür dafür, dass etwas nicht stimmt, obwohl alles funktioniert.

Dieses Gespür verschwindet selten auf einen Schlag. Es wird leiser, meldet sich seltener zu Wort. Es wird von Routinen überlagert, von Zuständigkeiten aufgenommen, von Selbstverständlichkeiten umschlossen.

Irgendwann erscheint die Frage selbst merkwürdig, nämlich die, ob etwas stimmig ist. Ob es einen Unterschied gibt zwischen Funktionieren und Verstehen, zwischen Anpassung und innerer Zustimmung.

Nicht jeder Verlust wird bemerkt. Manches geht verloren, ohne vermisst zu werden.

Vielleicht liegt darin eine der stilleren Formen organisationalen Unbehagens.

Wem gehört das Unbehagen?

18. Juni 2026

Menschen erleben sich selbst. Sie erleben keine Strukturen.

Sie erleben Müdigkeit, Zweifel, Anspannung oder das Gefühl, dass etwas nicht stimmt. Sie erleben, dass sie sich innerlich von dem entfernen, was sie tun, dass ihnen etwas fremd wird oder dass ihnen die eigene Zustimmung abhandenkommt. Was sie nicht erleben, sind Strukturen. Diese bleiben im Hintergrund. Sie ordnen Erwartungen, begrenzen Möglichkeiten und prägen Wahrnehmung, ohne selbst in Erscheinung zu treten.

Unbehagen erscheint deshalb häufig nicht dort, wo es entsteht. Es erscheint bei denjenigen, die es empfinden.

Was als Spannung zwischen Anforderungen, Loyalitäten, Routinen und inneren Maßstäben entsteht, wird leicht zu einer Frage der eigenen Belastbarkeit, der persönlichen Passung oder der Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten.

Menschen erleben sich selbst. Das verändert die Bedeutung des Unbehagens. Es verliert seinen Hinweischarakter. Es verweist immer weniger auf organisationale Wirklichkeiten und immer stärker auf die Person, die es empfindet.

Irgendwann verschiebt sich die Frage. Nicht mehr: Stimmt etwas nicht?

Es steht die Frage im Raum: Wem gehört das Unbehagen?

Das Unbehagen im Team

6. Juli 2026

Ein Team entwickelt im Laufe seiner Zusammenarbeit eine gemeinsame Erfahrung. Sie entsteht aus den vielen Begegnungen des Alltags, aus Entscheidungen, Gesprächen, Missverständnissen, Erfolgen und Enttäuschungen. Jeder erlebt diese Erfahrungen aus seiner eigenen Perspektive. Im Laufe der Zeit bildet sich dennoch etwas heraus, das über den Einzelnen hinausweist und den gemeinsamen Arbeitszusammenhang prägt.

Auch **Unbehagen** gehört zu dieser gemeinsamen Erfahrung. Es erscheint zunächst im Erleben einzelner Menschen und wirkt deshalb persönlich. Im Verlauf der Zusammenarbeit zeigt sich jedoch eine andere Bewegung. Das, was heute eine Person beschäftigt, findet sich einige Zeit später bei einer anderen wieder. Themen verändern ihren Träger, Spannungen wandern durch das Team und erhalten immer wieder einen neuen Ausdruck. Dadurch entsteht der Eindruck, als würde das Unbehagen seinen Ort wechseln, obwohl der gemeinsame Zusammenhang bestehen bleibt.

Diese Bewegung gehört zum Leben eines Teams. Erfahrungen verbinden sich mit anderen Erfahrungen, Gespräche verändern ihren Klang, Erwartungen verschieben sich und prägen die Art, wie ein Team sich selbst erlebt. Das gemeinsame Erleben entwickelt dadurch eine Geschichte, die niemand allein geschrieben hat und in der sich dennoch alle wiederfinden.

Der Blick richtet sich dennoch häufig auf diejenigen, bei denen das Unbehagen sichtbar wird. Sie erscheinen als Ursprung dessen, was längst Teil einer gemeinsamen Erfahrung geworden ist. Aus dem gemeinsamen Zusammenhang wird ein persönliches Thema.

Teamverständnis beginnt dort, wo Unbehagen als Ausdruck einer gemeinsamen Erfahrung gelesen wird und seinen Platz im Team erhält.

Das Unbehagen an Führung

27. Juli 2026

Unbehagen an Führung entsteht aus einer schwer fassbaren Überschneidung. Menschen wünschen sich Entscheidungen und erleben deren Wirkung, sie erwarten Orientierung und erfahren, dass eine gesetzte Richtung ihre eigenen Möglichkeiten verändert. Was im Vorfeld einer Entscheidung als Wunsch nach Klarheit erscheint, kann sich nach der Entscheidung anders anfühlen. Dabei muss sich weder die Erwartung verändert haben noch die Entscheidung falsch gewesen sein. Verändert hat sich die Position, aus der das Geschehen erlebt wird.

Die Wirksamkeit von Führung wird gewünscht und kann im selben Zusammenhang Unbehagen hervorrufen. Eine Entscheidung schafft Verhältnisse, die von allen Beteiligten erlebt werden, allerdings aus unterschiedlichen Positionen. Wer entschieden hat, bleibt Teil des Geschehens und begegnet den Folgen des eigenen Handelns in den weiteren Beziehungen. Wer von einer Entscheidung betroffen ist, erlebt ihre Wirkung mit anderen Möglichkeiten der Einflussnahme.

Das Unbehagen kann auch dort entstehen, wo eine Entscheidung sachlich überzeugt und die Führungskraft Anerkennung genießt. Mit der Entscheidung wird zwischen den Beteiligten etwas erfahrbar, das im Arbeitsalltag lange im Hintergrund bleiben kann: Sie gehören demselben Zusammenhang an und verfügen über unterschiedliche Möglichkeiten, ihn zu gestalten. In einer konkreten Entscheidung erhält dieser Unterschied plötzlich Gewicht.

Für die Führungskraft hat diese Erfahrung eine eigene Seite. Sie handelt aus einer hervorgehobenen Position und bleibt in Beziehungen eingebunden, auf deren Verlauf sie angewiesen ist. Ihre Entscheidung verändert einen Zusammenhang, in dem sie anschließend weiterarbeitet und den Wirkungen ihres eigenen Handelns begegnet. Was als Gestaltung beginnt, kehrt auf diese Weise als Erfahrung zurück. Gestaltung und Betroffenheit liegen in derselben Rolle eng beieinander.

Führung bleibt damit ein Verhältnis zwischen Menschen, die aufeinander angewiesen sind und mit unterschiedlichen Möglichkeiten auf das gemeinsame Geschehen einwirken. Eine Entscheidung macht dieses Verhältnis erfahrbar und berührt damit mehr als ihren sachlichen Gegenstand.

Das Unbehagen an Führung kann dort beginnen, wo Führung wirksam wird.

Das Unbehagen am Unbehagen

16. August 2026

Unbehagen ist schon da, bevor klar wird, worauf es sich richtet. Etwas im Erleben gerät aus seiner bisherigen Ordnung, eine Situation bekommt ein anderes Gewicht, ein Eindruck bleibt bestehen, obwohl der Alltag weitergeht. Zunächst gibt es diese Verschiebung. Erst mit der Zeit lässt sich erkennen, was sie bedeutet und womit sie zusammenhängt.

Mit dem Unbehagen beginnt der Versuch, ihm einen Ort zu geben. Gründe werden gesucht, Situationen werden geprüft, Erfahrungen erhalten Namen. Aus dem zunächst Offenen wird allmählich etwas Benennbares. Eine Zuordnung entsteht, eine Erklärung gewinnt Plausibilität, und damit verändert sich auch die ursprüngliche Erfahrung.

Was zuvor schwer fassbar war, erscheint nun deutbarer. Aus einer Spannung kann ein Konflikt werden, aus einem gemeinsamen Erleben die Belastung einer Person, aus einer irritierenden Erfahrung eine Frage der Kommunikation. Orientierung entsteht, während die Offenheit des ursprünglichen Erlebens kleiner wird.

Das Unbehagen am Unbehagen zeigt sich dort, wo diese Offenheit schwer auszuhalten ist. Solange unklar bleibt, was die Erfahrung bedeutet, bleibt auch die Ordnung berührt, in der sie entstanden ist. Die Frage, womit man es überhaupt zu tun hat, gewinnt Gewicht, und vertraute Erklärungen reichen für einen Moment weniger weit.

Unbehagen kann auf diese Weise Erkenntnis eröffnen. Es macht eine Differenz erfahrbar zwischen dem, was geschieht, und der Weise, in der dieses Geschehen erlebt wird. Im weiteren Nachdenken können Zusammenhänge sichtbar werden, die sich einer frühen Festlegung entziehen. Persönliches Erleben kann Teil einer gemeinsamen Erfahrung sein, Spannungen können ihren Träger wechseln, Entscheidungen können Beziehungen verändern. Auch Selbstverständlichkeiten geraten dann wieder in Bewegung.

Organisationen leben mit dieser Spannung. Die Arbeit geht weiter, Entscheidungen stehen an, Verlässlichkeit wird erwartet, während das Verstehen einer Erfahrung Zeit braucht. Wahrnehmen, Zusammenhänge bilden und urteilen folgen dabei einem eigenen Rhythmus. Das Unbehagen hält etwas fest, das im Vollzug des Alltags sonst leicht zu früh geordnet würde.

Das Unbehagen am Unbehagen sagt damit etwas über unser Verhältnis zu offener Erfahrung. Sobald eine Erfahrung einen Namen erhält, wird sie greifbarer. Solange ihre Bedeutung noch in Bewegung ist, bleibt auch das Verstehen in Bewegung.

Unbehagen kann genau dort Erkenntnis tragen, wo seine Bedeutung noch offen ist.