

The Psychohistory of Lloyd deMause as a key to corporate culture – The corporate culture approach is considered a central key to the understanding of the dynamics of organizations. Since the corporate culture mirrors unconscious contexts of meaning, culture analyses in organizations gain in importance. Narratives convey culture. So why not use narratives for the analysis of organizational cultures? The combination of data collection through work biographies with a resembling »narrative analytical method« such as the psychoanalytical fantasy-word-method of Lloyd deMause points out new ways of approaching organizations and their knowledge potential. This article describes the background and the accomplishment of such a research process.

Heidi Möller / Silke Seemann

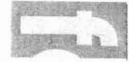
Story Analyzing als Zugang zur Organisations- kultur

Einleitung

Das Thema Unternehmenskultur hat nach wie vor Konjunktur. Schmidt (2005) führt dieses Interesse darauf zurück, dass wir uns in einem bedeutsamen gesellschaftlichen Übergang befinden. Der betriebswirtschaftliche Diskurs wendet sich von der Dominanz des Materiellen ab – über eine stetig steigende Bedeutung von »intangible goods« zu einer Dominanz des Wissens und generell zu einer Dominanz des Symbolischen (Schmidt 2005, 71). In der Managementtheorie werden zunehmend marktorientierte Modelle durch ressourcenorientierte Modelle ersetzt. Bei der Errechnung des immateriellen Vermögenswertes eines Unternehmens wird insbesondere die »kollektive Problemlösungs-Kompetenz« der Organisation bewertet (North 2001, 21). Deren Qualität wird maßgeblich durch die Unternehmenskultur geprägt (Willke 2005, 74). Das mag Grund genug sein, sich in Zukunft noch intensiver mit dem Thema Unternehmenskultur auseinander zu setzen.

Zum Begriff der »Organisationskultur«

Der »kulturelle Ansatz« gilt heute als einer der wichtigsten Zugänge der Analyse von Unternehmen. Unternehmen werden von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen vor allem als »Kulturen« be-



Prof. Dr. Dipl.-Psych. HEIDI MÖLLER, Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie, Lehrsupervisorin und Leiterin des Instituts für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie; Dekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck; Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck, Heidi.Moeller@uibk.ac.at.

Mag. FH SILKE SEEMANN, Forschungsassistentin am Institut für Organisation und Lernen an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Innsbruck; Institut für Organisation und Lernen, Universitätsstr. 15, A-6020 Innsbruck, silke.seemann@uibk.ac.at.

griffen. Damit eröffnen sich neuartige Möglichkeiten des Verständnisses organisatorischer Zusammenhänge.

Der Begriff wird seit den 80er Jahren in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie verwendet. Unternehmen werden als Organisationen verstanden, die eine »spezifische Miniaturgesellschaft« (Schreyögg 1990) bilden. Sie schaffen ihre eigene Realität, die sich vor allem in spezifischen kognitiven Strukturierungsmustern, Werthaltungen, Handlungsmustern und Interaktionsprozessen ausdrückt. »Unternehmenskultur« bezeichnet ein von Menschen geschaffenes Phänomen, das über gewisse Zeiträume von mehreren Individuen als kollektives Sinnsystem entfaltet wird (Schreyögg 1996, 16). Gagliardi (1995, 7) fasst es folgendermaßen: »Unter -Organisationskultur: verstehen wir ein kohärentes Set von Techniken, Wertvorstellungen und professionellen Praktiken bei innerorganisatorischen Interventionen«.

Für die Mitglieder von Organisationen bleiben die kulturellen Muster im Wesentlichen implizit. Sie unterlegen das Handeln wie selbstverständlich. Als kollektive Orientierungsmuster bilden sie ein gemeinsames Weltverständnis.

Wir unterscheiden sichtbare und schwer erschließbare Merkmale voneinander. Letztere sind allerdings nur durch Interpretationsprozesse erfassbare Phänomene (Schein 1984). Organisationskulturen lassen sich wie folgt gliedern:

1. Anthropologie:

Sie wird in Weltbildern, anthropologischen Prämissen über menschliches Handeln, Wahrheitsvorstellungen der Organisationsmitglieder, Annahmen über Kontext und die Organisationsumwelt, Annahmen über zwischenmenschliche Interaktion und humanitäre Fragen deutlich.

2. Normativität:

Sie setzt sich aus dem Regelwerk für die MitarbeiterInnen, den Wertvorstellungen und Verhaltensstandards, der Ge- und Verbotsstruktur zusammen. Sie beinhaltet auch den Umgangsstil mit KollegInnen und KlientInnen.

3. Symbolsysteme:

Oben genannte Faktoren schlagen sich nieder in Symbolsystemen. Sie manifestieren einen Verhaltenskodex, wie die Kleiderordnung, Raumgestaltung, typische Äußerungsformen, Rituale (z.B.

Begrüßungsrituale oder eine spezifische Feierkultur). Sie zeigen sich in Mythen, Geschichten und Legenden, die über Gründerfiguren, MitarbeiterInnen, Krisen und Ereignisse der Gegenwart und Vergangenheit erzählt werden. Diese Narrationen gelten als identitätsstiftend: Solange Geschichten erzählt werden, lebt eine Kultur (vgl. Petzold 1993).

Aus den Teilstücken bildet sich ein sogenannter »Kulturkern« (Sackmann 1983) heraus, der in die konzeptionelle Festlegung und in die manifeste Standardisierung einfließt. Als organisationskulturprägende Faktoren lassen sich die Branchenspezifität, das Organisationsumfeld, die Unternehmensgeschichte und das Organisationsziel nennen. Auch die Art der Aufgabenerfüllung, die Berufsgruppenzugehörigkeit und die Klientel spielen eine wichtige Rolle.

Zur Erfassung kollektiver Sinnsysteme

Bei der Analyse von Organisationskulturmustern rückt man ab von nur empirisch beobachtbaren und quantifizierbaren Aspekten der Organisation. Die Verwendung objektiver organisationsanalytischer Muster ist an ihre Grenzen gestoßen. Für den latenten Teil des organisatorischen Musters steht wenig methodisches Inventar zur Verfügung. Organisationskulturen lassen sich auch bei größerer methodischer Palette nicht perfekt analysieren. Sie sind nur in Form prozessualer Diagnostik und durch Sinnverstehen annäherungsweise begreifbar: »Die Fülle des Daseins einer Unternehmung kann nur mit holistischen, interpretati-

Organisationskulturmuster sind nur dialogisch erschließbar, nur interpretativ zugänglich

ven und interaktionellen Forschungsmodellen erfaßt werden.« (Gagliardi 1995, 7)

Organisationskulturmuster sind nur dialogisch erschließbar, nur interpretativ zugänglich. Es handelt sich um subjektive Phänomene, von denen sich die Beraterin anrühren lassen muss, um die gegenseitige Wahrnehmung zum Thema machen zu können. Die viel beschworene Feldkompetenz der Beraterin ist an dieser Stelle weniger zentral als ihre Sinnerfassungskapazität des Fremden, auf



das sie in einer Organisationskultur trifft. Eine »gute« Beraterin macht aus, was sie, über das Rationale hinaus, an Bedeutung sprachlicher und nicht sprachlicher Äußerungen der Organisationsmitglieder wahrnehmen kann. Sie sollte die Wirkung der fremden Kultur auf sich und ihre Wirkung auf die fremde Kultur ernst nehmen und sich auf diese Weise in einen fortlaufenden Deutungsprozess begeben.

Dabei möchten wir die Bedeutung des Faktenwissens über unterschiedliche Kulturen nicht schmälern. Dennoch scheint uns das Wichtigste zu sein, dass BeraterInnen maximal in die Welt der Organisationsmitglieder einzutauchen vermögen, um sich dann wieder in die exzentrische Position zu begeben, indem sie das ihnen neu begegnende System aus der Distanz wahrzunehmen, zu strukturieren und zu verstehen suchen (vgl. Willke 1991). Es geht in der Analyse von Organisationskulturen um einen Wechsel zwischen Involvierung und Distanznahme: sich einzulassen auf die Geschichten der Mitglieder der Organisation, wieder aus ihnen herauszutreten und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Erkenntnis analytisch klar zu blicken. Petzold (1988) beschreibt diese Haltung als partielles Engagement. Es beschreibt ein Beteiligtsein, ohne verstrickt zu werden, das von Respekt vor dem zu untersuchenden Gegenüber getragen ist. Für gute Kenntnisse über Organisationen und ihre Grundmuster können Neugier und Staunen, die Verunsicherung und der Zweifel hilfreich sein. Wenn wir nicht mehr in Frage stellen, vieles für selbstverständlich nehmen, ergeben sich keine neuen Perspektiven. Es entsteht sonst eine Systemblindheit, die dem Erkenntnisinteresse abträglich ist.

Zur Analyse von Organisationskulturmustern gilt es eine gleichschwebende Aufmerksamkeit einzunehmen, die der Haltung in der »psychoanalytischen Kur« ähnelt. Diese erscheint uns deshalb so wichtig, da einige Gefahren des allzu Vertrauten damit gemieden werden können: »... man fixiert das eine Stück besonders scharf, eliminiert dafür ein anderes, und folgt bei dieser Auswahl seinen Erwartungen und Neigungen. Gerade dies darf man aber nicht; folgt man bei der Auswahl seinen Erwartungen, so ist man in Gefahr, niemals etwas anderes zu finden, als man bereits weiß; folgt man seinen Neigungen, so wird man sicherlich die mögliche Wahrnehmung fälschen. Man darf nicht darauf vergessen, daß man ja zu-

meist Dinge zu hören bekommt, deren Bedeutung erst nachträglich erkannt wird« (Freud 1912, 377).

Ähnliches beschreibt Weick (1995) in der Selektion von Deutungsmustern als retrospektive Wahrnehmung in Organisationen. Er nimmt an, dass »... die kompliziertesten Organisationen besser überleben, weil sie ihre Handlungen und Vorstellungen im Nachhinein auf eine Linie bringen ...« (Weick 1995, 276). Er geht davon aus, dass ein großer Teil der Sinngebung im Selektionsprozess als das Schreiben von Geschichten im weitesten Sinne verstanden werden kann. »Mehrfachdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird, welche sie hervorgebracht haben könnte«, denn Bedeutung wird stets im Nachhinein auferlegt (Weick 1995, 278 f). Insofern denunziert Weick Unternehmens-

Die kompliziertesten Organisationen überleben besser, weil sie ihre Handlungen und Vorstellungen im Nachhinein auf eine Linie bringen (Weick)

strategien im Wesentlichen als kollektive Abwehrmuster von Organisationen. Organisationsmitglieder unterlegen ihr individuelles Handeln als sinnvoll einer Strategie folgend, um Angst zu reduzieren. Das bewusste Denken führt zu Rationalisierungen, welche die zugrunde liegenden Konfliktmuster verbergen.

Organisationskulturanalyse darf den bisherigen Ausführungen folgend nicht zu sehr theoriegeleitet sein. Zwar reduziert eine kognitive Vorbereitung die Belastung der Kontaktnahme, aber sie nimmt u.U. eine wichtige Durchgangsphase, die viele Möglichkeiten der Erkenntnisgewinnung enthält, fort. Die Beraterin befindet sich – folgen wir Wellendorf (Wellendorf 1996, 179) – zunächst »in einem prinzipiellen und fundamentalen Zustand des Nichtwissens«. »Was es für eine psychoanalytisch orientierte Arbeit mit Institutionen braucht, ist das, was Bion (1970) einmal »negative capability« genannt hat. Er meint damit »die Fähigkeit eines Menschen, sich in Unsicherheit, rätselhaften Geheimnissen und Zweifeln zu befinden, ohne irritiert nach Fakten zu suchen. Sie ist Voraussetzung dafür, daß wir über die Institution etwas Neues – das heißt etwas, was keiner der Beteiligten bisher wahrgenommen und gewußt hat – lernen.« (Wellendorf 1996, 179). Dar- aus folgt, zunächst die Sinne zu schärfen für das

features



Übersehene, Vermiedene, Verleugnete des Systems. Zu beratende Systeme vorschnell in eine vermeintliche Klarheit zu drängen, speist sich aus der Unfähigkeit der BeraterInnen, die notwendige Anfangsverwirrung zu ertragen. Klarheit kann nur das Ergebnis eines zumeist beschwerlichen gemeinsamen Suchprozesses und nicht dessen Voraussetzung sein. Erst allmählich wird es möglich, sich in die Tiefe der institutionellen Konflikt-dynamik und der informellen Strukturen etc. vorzuarbeiten. Es braucht Zeit, bis Organisationsmitglieder es wagen können, Abwehrprozesse und Tabuierungen so zu lockern, dass »Dinge zur Sprache kommen, die bisher der Zensur zum Opfer gefallen sind« (Wellendorf 1996, 183).

Dieser unbewussten Zensur unterliegt nicht nur die Organisation, sondern auch die von ihr eingeladene Beraterin. Deshalb kann Organisationsanalyse nicht ausschließlich im Zählen und Messen bewältigt werden, sondern Devereux (1974, 126) folgend: »Es macht Sinn, zu sehen« auch im *Sehen*. Bedrückendes, herausforderndes und/oder ängstigendes Erkenntnismaterial soll nicht vorschnell abgewehrt werden. Je nachdem, um welche Organisation es sich handelt, werden auch archaische Konflikte angesprochen, die die persönliche Abwehr aktivieren. Im Laufe eines

Organisationsanalyse kann nicht ausschließlich im Zählen und Messen bewältigt werden, sondern auch im Sehen

gelingenen Organisationsanalyseprozesses lässt sich die persönliche Abwehrschwelle herabsetzen, die die Wahrnehmung der Beraterin einengt. Die methodische Selbstreflexion wird bei Leithäuser & Volmerg (1988) zum Hauptgegenstand des Forschungsprozesses. Die Methode der Selbstreflexion kommt einer kritischen Hermeneutik der Selbsterkenntnis gleich:

»Das Selbst verfremdet sich, stellt sich sich selbst gegenüber, objektiviert sich, macht sich damit zum Gegenstand der Analyse und gelangt auf diese Weise zu Erkenntnissen von seiner Beschaffenheit, Genese und unbewussten Einbettung in die soziale Lebenssituation, wie sie ihm innerlich sind. Ein entscheidender Aspekt in diesem Prozeß der Selbsterkenntnis ist, daß das Selbst (Ich) sich selbst gegenüber Distanz, einen Spielraum gewinnt, der es ermöglicht, sich von verschiedenen Gesichtspunkten aus wahrzunehmen, verschie-

dene Haltungen sich selbst gegenüber einzunehmen und auszuprobieren.« (Leithäuser & Volmerg 1988, 214 f.).

»Nur dann, wenn Tiefenhermeneuten keine hoch verdichteten Ergebnisprotokolle publizieren, sondern bereit sind, die Selbstanalyse ihrer eigenen Erlebnisstruktur zu enthüllen, über die vermittelt sie den literarischen Text deuten und begreifen, erreicht das Verfahren eine Transparenz, die intersubjektiv Nachvollziehbarkeit gewährleistet und begründet« (Haubl 1991, 223).

Methodologische Perspektiven

Ein bewährter Zugang zur Erfassung kultureller Muster in Organisationen sind qualitative Interviews. Dabei ist zu beachten, dass jede Form der Fragestellung sinnkonstituierend ist. Daraus folgt, dass je offener die Interviewform gestaltet werden kann, desto eher unerwartete, bisher nicht wahrgenommene Inhalte sichtbar und wahrnehmbar werden können. »Unerhörtes hört man nur, wenn man offen ist, für das was kommt« (Frenzel, Müller & Sottong 2004, 16). Je weniger die Beraterin sich gestaltend in den Analyseprozess einbringt, desto eher hat das »Unerhörte« eine Chance sich abzubilden.

Die offenste Form des Zuhörens ist gegeben durch die Aufforderung eine Geschichte zu erzählen. Und wenn, wie Weick und andere deutlich gemacht haben, die Sinnggebung in Organisationen durch die Form des Geschichtenerzählens bewältigt wird, dann liegt es nahe genau diese zu sammeln. Die Methode des Storytelling eignet sich aus mehreren Gründen für eine umfassende Datenerhebung. Nicht nur, dass ausführliches Kontextwissen mitgeführt und damit erschließbar wird (Frenzel, Müller & Sottong 2004, 9), es ist darüber hinaus auch zu berücksichtigen, dass »stories are able to evade censors, both internal and external, and express views and feelings which may be unacceptable in straight talk« (Gabriel/Griffith 2004, 114). »Stories are seen as emotionally and symbolically charged narratives ... they enrich, enhance and infuse facts with meaning« (ebd., 115). Das komplexe und zumeist unbewusste System von Interaktionen, Beziehungen und Kommunikationen, die spezifischen »Wirklichkeitsmodelle« und »Kulturprogramme«

(Schmidt 2005, 80) einer Organisation finden sich in Geschichten wieder und werden in und durch diese entwickelt. In Geschichten wird – für den Erzähler zumeist implizit – immer das »Zusammenhangswissen« mitgeführt. In der Auswertung der Stories wird dieses Wissen für die BeraterInnen erschließbar.

»Durch das Erzählen von Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven und die Verdichtung der Ergebnisse durch die Analyse werden der Kern und die Zusammenhänge der Unternehmenskultur sichtbar« (Frenzel, Müller, Sottong 2004, 75). Damit tatsächlich »der Kern« erreicht wird, ist das Setting beim Sammeln der Geschichten von Bedeutung. Es ist wünschenswert möglichst unterschiedliche Perspektiven innerhalb der Organisation zu Wort kommen zu lassen. Die Rahmenbedingungen müssen gewährleisten, dass die Erzähler ausreichend Vertrauen aufbauen können. Eine spezifische Form des Storytelling, die »arbeitsbiografische Erzählung« (Frenzel, Müller, Sottong 2004, 59), hat sich als besonders zielführend erwiesen. Die Erzählerin folgt dabei ihrer Biografie bezogen auf den Werdegang im Unternehmen und benennt wichtige Schlüsselereignisse. Diese Schlüsselereignisse werden wiederum als Geschichten erzählt, damit das wichtige Kontextwissen mitgeführt wird. Eine Aufzählung von Ereignissen in Berichtsform sollte vermieden werden. Gegebenenfalls setzt die Beraterin wiederholt Erzählanstöße. Werden diese Erzählungen übereinander gelegt, so ergibt sich ein Muster, aus dem auch mentale Modelle, normative Gefüge und je nach Fragestellung vieles mehr herausgelesen werden kann.

Zur Erschließung dieser Muster möchten wir an dieser Stelle eine Auswertungsmethodik vorstellen, die sowohl gegenstandsangemessen als auch mit der Erhebungsmethodik kompatibel ist. Wir nehmen Anleihen bei der Phantasieanalyse des Psychohistorikers Lloyd deMause.

Die Psychohistorie

DeMause bietet im Feld der Sozialhistoriker mit einem Verständnisrahmen, der auf psychoanalytischen Theorien basiert, eine Alternative zur klassisch soziologischen Perspektive. Er widmet sich der »Rekonstruktion der Lebensgeschichte des historischen Subjekts« (Ende 1989, 9) und nähert

sich so der Frage der historischen Motivierung gesellschaftlicher Phänomene.

»Die zentrale Methode der Psychohistorie besteht darin, Ursachen motivationaler Ereignisse vorausgegangener persönlicher Ergebnisse und ihre Re-Strukturierung innerhalb der Erwachsenengruppe festzustellen. ... Nicht nur das Irrationale in der Geschichte ist psychohistorischer Erklärung zugänglich; die ganze Geschichte, ihre Höhen und Tiefen, Integration wie auch Auflösung, hat Kindheitsdeterminanten und Gruppendynamiken zur Ursache« (ebd., 90f).

Im Rahmen der Psychohistorie wird zum Beispiel untersucht, inwieweit die Gemeinsamkeiten traumatischer Erlebnisse sich als historisch relevant

Die spezifischen Wirklichkeitsmodelle und Kulturprogramme einer Organisation finden sich in Geschichten wieder und werden durch diese entwickelt

erweisen. So kann die Frage gestellt werden, welche Wirkung die traumatischen Gefühle jüdischer Kinder hatten, die im 13. Jahrhundert einem groß angelegten Ausrottungsmassaker entkommen konnten und sich später wieder in jüdischen Gemeinden zusammenfanden. DeMause betont, dass die materielle Realität in erster Linie als Resultat bewusster oder unbewusster Entscheidungen zu betrachten ist. Dabei ist für ihn das gemein hin als »psychisch« Beschriebene von Menschen und Gruppen maßgeblich an der Ausgestaltung dieser Entscheidungen beteiligt. Dessen genauere Untersuchung führt zur »Psychologie der Gesellschaft« und der Möglichkeit sich dem »Warum« anzunähern. Neben der Untersuchung der Geschichte der Kindheit sind die Arbeiten zum Phänomen der Gruppen- und Nationenphantasien zunehmend das Interessenfeld der Psychohistorie.

Die Phantasieanalyse nach Lloyd deMause

Der schwer zugängliche Forschungsgegenstand zwang deMause sich der Entwicklung von Arbeitsmethoden zu widmen, die diesem Gegenstand

Teatrures

angemessen sind. Auch er betont die Notwendigkeit des bewussten Eintauchens in die eigene Psyche im Zuge des Forschungsprozesses. Er betrachtet den Menschen als »homo relatens« (deMause 1989, 17), als ein Wesen, das sich über Beziehung und Liebe definiert. Für die Psychohistoriker ist die Veränderung von Geschichte somit die Wirkung der Beziehung von Menschen, die als »homo relatens« agieren. Die Psychohistorie verfügt über eine Methodologie der Entdeckung, welche die Probleme der historischen Motivation in einer Mischung aus historischer Dokumentation, klinischer Erfahrung und dem Einsatz der Emotionen der WissenschaftlerInnen als dem entscheidenden Forschungsinstrument für die anstehenden Entdeckungen zu lösen sucht. Darum sieht deMause Empathie und subjektives Engagement als prägende Qualitäten seiner Forschungsarbeiten (Ende 1989, 8). Er weist darauf hin, dass For-

Nichts wird jemals »dort draußen« entdeckt, bevor es nicht erst hier drinnen empfunden wurde (Ende)

scherInnen, die über diese Qualitäten nicht verfügen, die Anwendung seiner Methoden nicht angeraten ist. »Nichts wird jemals »dort draußen« entdeckt, bevor es nicht erst hier drinnen empfunden wurde« (ebd., 89).

Durch die Übertragung der psychoanalytischen Methoden auf Fragen der Psychodynamik »größter Gruppen« (deMause 1989, 17) wird es möglich, Antworten jenseits des stets aktiven Über-Ichs des Einzelnen zu finden. »Wir alle wissen etwas – und dennoch weiß es keiner« (ebd., 90). »Für alle Gruppenphänomene gibt es psychologische Erklärungen: Menschen handeln in Gruppen nur deshalb anders als Individuen, weil sie ihre psychischen Konflikte anders abspalten, nicht weil irgendeine »gesellschaftliche« Macht Einfluß auf sie ausübt. Mit dem Verschwinden des unsterblichen Gebildes »Gesellschaft« offenbaren sich alle Gruppenwerte als vorläufig und sind bei jeder Generation einem Wandel unterworfen; was nun problematisch zu sein scheint, ist nicht Wandel, sondern Dauerhaftigkeit« (ebd., 90f). Gruppenphantasien werden gebildet, um Individuen die Möglichkeit zu geben, Rollen zu spielen und sich damit gegen Kindheitsphantasien schützen zu können. »Führer« sind z.B. Persönlichkeiten, die in der Lage sind, die bizarren projizierten Identifikationen von Gruppenphantasien in sich aufzunehmen (vgl. ebd., 94).

Das handlungsleitende Unbewusste der Gruppe, das dem Bewusstsein des Individuums direkt nicht zugänglich ist, ist Ziel der Forschung Lloyd deMauses. Damit sind seine Methoden auch für Untersuchungen zur Unternehmenskultur, also zu Hintergrundüberzeugungen und Verhaltensnormen relevant, die in die Geschichten der Organisation »eingewoben« sind. DeMause bietet mit der Phantasiemethode ein Auswertungswerkzeug, das diesen Zugang ermöglicht.

Da unsere Entdeckungen über äußere Bedingungen in ihrer Gesamtheit davon abhängig sind, in welchem Maße wir unsere Abwehr gegen die Erkenntnisse dessen, was wir bereits die ganze Zeit tun, durchbrechen (ebd., 49), ist das Ziel der Phantasiemethode emotional identifikatorische Fähigkeiten in wissenschaftlicher Weise auf jeder Stufe des Forschungsprozesses einzusetzen und so einen abwehrreduzierten Prozess zu gestalten.

»Zähmungs- und Neutralisierungsbemühungen« (Duerr 1978, 152) durch objektivistische Methodik können in diesem Zusammenhang als Abwehrmanöver bezeichnet werden. Dadurch

verzichten ForscherInnen auf das »Eintauchen in die Fremde, (was) auf das Engste mit der eigenen Lebensgeschichte verbunden ist.« (Erdheim 1984, VIII).

Historisches Material oder Bandaufzeichnungen von Reden, Vorträgen oder Sitzungen werden zunächst auf ihren offensichtlichen Gehalt hin gelesen, um herauszufinden, was die Person über die »realen« Ereignisse zu sagen beabsichtigte. Dann wird das Material noch einmal mit Konzentration auf die stark emotional geladenen Worte hin gelesen. Dabei gilt es vollkommen umzuschalten um den Phantasiegehalt zu erfassen. Es werden lediglich Metaphern, Redewendungen, körper- und gefühlsbetonte Ausdrücke, Wiederholungen und symbolische Begriffe aufgenommen, um diese dann auf ihren thematischen Gehalt hin zu überprüfen.

Der Phantasiegehalt macht kaum 10 Prozent des Inhalts aus und kann mit Hilfe von acht Regeln herausgearbeitet werden:

- Verzeichnen Sie alle Metaphern und Redewendungen, unabhängig vom Zusammenhang
- Verzeichnen Sie jede Körpersprache, alle Anklänge von starken Gefühlen und heftigen emotionalen Zuständen

- Verzeichnen Sie jeden wiederholenden, unüblichen oder grundlosen Gebrauch von Worten
- Verzeichnen Sie alle offensichtlich symbolischen Begriffe
Lassen Sie alle Negationen unberücksichtigt
- Lassen Sie alle Subjekt-Objekt-Relationen unberücksichtigt
- Notieren Sie alle offenkundigen Reaktionen, Gelächter, Augenblicke der Entspannung, Unterbrechungen, Nebenbemerkungen, angespanntes Schweigen usw.
- Notieren Sie alle längeren Perioden ohne Bildersprache

(deMause 1989, 163ff)

Ein Auswertungsbeispiel:

Eine Rede Ronald Reagans, die auf diese Weise durch deMause ausgewertet wurde, liest sich dann wie folgt:

- »... pushed ... creep ... out of control ... control ... control ... control ... tightening ... strangling ... misery ... misery ... misery ... misery ... dropping ... births ... relief ... shrinking ... shrink ... fell ... fallen ... children ... controlling ... children ... grandchildren ... immoral ...

Er analysiert:

»Feelings of **strangling**, being **pushed** and general **misery** seem to be the problem. All the **misery** is blamed on **out-of-control, immoral children**. As usual, we blame our own out-of-control growing childhood selves for our troubles« (de Mause 2002, 121).

Mit Hilfe dieser Technik entstehen neue Verbindungen und Themen. Eine Untersuchung der Phantasieworte offenbart etliche Bilder und Themen, an die man zuvor nicht dachte (deMause 1989, 163ff). Mit gleichschwebender Aufmerksamkeit dem erhobenen Material gegenüber sollte die Beraterin möglichst durch keinerlei Muster des Aufmerkens eingeschränkt sein (s. Leithäuser/Volmerg 1988). Ohne einschränkende Scheuklappen, was auch theoretische Abstinenz bedeutet, soll den Phänomenen Rechenschaft getragen werden. Durch die paradoxe Haltung der Neutralität (also nicht geleitet durch Vorannahmen) ist es

möglich, dass der Blick nicht an den Tatsachen fixiert bleibt, sondern die unbewussten Prozesse Raum greifen können. Die gleichschwebende Aufmerksamkeit der Beraterin ermöglicht ein Auftauchen der flüchtigen und schnell wieder entschwindenden Phänomene des Unbewussten. Das Unbewusste, das sich im Wesentlichen in Prozessfiguren abbildet, ist schwer eindeutig zu ordnen.

In der psychoanalytischen Textinterpretation wird versucht, zu den verborgenen, latenten Sinngehalten vorzudringen. Theoretische Vorannahmen besitzen nur dann einen Wahrheitsgehalt für den Text, wenn sie sich bei der Interpretation am Text bewähren. Die Interpretation muss also aus dem Text heraus – in der Sprache des Textes – entwickelt werden. Dabei will die psychoanalytisch orientierte Tiefenhermeneutik auch Zugang zu den aus der Sprache ausgeschlossenen unbewussten Gehalten des Textes gewinnen, die das sprachliche Geschehen gleichsam als seine Unterwelt bewegen. Hierzu finden auch die aus der Interaktion gewonnenen Daten, das Übertragungs-Gegenübertragungsgeschehen zwischen InterviewerIn und Interviewtem, ihre Bedeutung.

Auch Nadig (1991) sieht wie deMause als einzige Möglichkeit, einen authentischen Bezug zu der Struktur des Materials zu finden, die Nutzung der eigenen Subjektivität, wie sie emotional und rational darauf reagiert. »Das bedeutet, dass sich die Beraterin bei der Auswertung auf das Material einlässt und sich erlaubt, irritiert, abgestoßen, erstaunt und erfreut darauf zu reagieren. Diese emotionale Bewegung muss sie festhalten und im Zusammenhang als Ausdruck kultureller Strukturen zu verstehen suchen« (Nadig et al. 1991, 16).

Adaption der Phantasieanalyse für die Beratungspraxis

Dieses Vorgehen ist wohl für psychoanalytisch ausgebildete BeraterInnen zugänglich, alle anderen sehen sich schnell überfordert. Von daher war es nahe liegend über Variationen im Auswertungsvorgehen nachzudenken. Mit einer Gruppe junger ForscherInnen haben wir neue Wege getestet, die sich als außerordentlich wirkungsvoll herausstellten und im Rahmen der Rückspiegelung in den Unternehmen mit Erstaunen über die Tiefe des Wissens der Forscherinnen durch die Interviewpartner quittiert wurden.

In einem Forschungsprojekt zu Fragen der praktischen Ethik in Organisationen war es not-

features

wendig die jeweilige Organisationskultur zu erfassen. Wir suchten den Zugang – wie oben beschrieben – über arbeitsbiografische Interviews. Diese wurden transkribiert und – wie deMause vorschlägt – zunächst auf ihren offensichtlichen Gehalt hin untersucht. Die Interviews wurden gelesen und alle Worte oder Wortgruppen, die einen emotionalen Stimulus auslösten, markiert. Anschließend wurden Wortlisten der markierten Begriffe erstellt. Es war beabsichtigt, sich von dem ursprünglichen Transkript zu lösen, um eine möglichst unvoreingenommene Haltung einzunehmen (Möller 1997).

»Eine tiefenhermeneutische Lektüre muss die historisch durchgesetzte Entsinnlichung des Lesens unterlaufen. Denn das ›volle Erlebnis‹ eines Textes rührt nicht allein von dessen schriftsprachlichen Sprachhandlungen her, sondern mehr noch von der durch sie ›angespielten‹ Inszenierung und deren Habitus ...« (Haubl 1991, 222).

Nachdem die Worte herausgeschrieben wurden, löste man sich ganz von den Interviews und ließ nur die Worte auf sich wirken, bis sich eine Gestalt daraus formte. Dann wurde anhand der Wortliste eine Phantasiegeschichte erzählt.

In unserem Beispiel arbeiteten jeweils drei ForscherInnen an sechs Interviews. Jedes Interview wurde von jeder Forscherin gelesen und wie oben geschildert bearbeitet. Die Gruppe kam dann zusammen und erzählte sich gegenseitig die Geschichten (eine Metageschichte). Dabei wurden wieder Schlüsselbegriffe gesammelt, um in einem weiteren Prozess daraus wieder Geschichten zu schreiben, die dann ebenfalls ausgewertet wurden bis eine Meta-Meta-Geschichte entstand.

Eine Meta-Meta-Geschichte stellt sich dann zum Beispiel in dieser Form dar:

»Es gleitet durch den Raum. So wie die vielen anderen auch. Eine Sternschnuppe flitzt vorbei. Manchmal lächelt der Mond, manchmal weint er. Die Raumschiffe schweben elegant, ein leichtes auf und ab, wellenartig. Wie ein Schwarm von Quallen. Sanftes Gleiten, im Rhythmus. Das eine ruderlos. Es wabert, passt sich an, verändert sich ... ins Nichts, in die Ewigkeit.
 Ich lege meine Hand auf die Türe. Ich spüre die Vibration, das Pochen. Erregend, neu, intravenöses Koffein ... Ich checke meine

Gefühle: Angst, ich spüre den inneren Schrei. Und doch kann ich der Versuchung nicht widerstehen. Die Sogwirkung hat mich schon absorbiert. Der Ausweg führt nach innen. Ein Augenblick, Sekunden wie Stunden. Tausend Blicke lasten auf mir, peinlich. Tausend Stimmen lasten auf mir. Ich werde transparent. Sie schauen durch mich durch und ich durch sie. Ich verhalte mich wie sie. Mache dieselben Dinge wie sie. Ich bin sie. Pochende Beats, schwirrendes Treiben, hektische Stimmung, Hysterie ... ich dränge mich durch, spüre den Schweiß. Mein Herzschlag ist eins mit dem Beat. Die Beats übertragen sich auf das Schiff, verändern den Kurs. Als Marionette durchquere ich den Raum. Mich streift süffisantes Lächeln, Tuscheln ... ich lächle süffisant zurück. Ich bin gefangen.

Eine neue Tür? Es gibt verschiedene, ich wähle heute die eine. Eine neue Möglichkeit? Geborgenheit ... ruhige Musik, Familie, Geschenke ... ein Gefühl wie Weihnachten. Ich nehme die Hand dankbar entgegen, schließe mich an ... unkompliziert. Sicherheit, Vertrauen. Alle gemeinsam im Kreis um den Baum. Tick, Tick, Tick, die Zeit ist um. Bitte alle aussteigen.

Die Tür geht auf. Wieder ausgespuckt. Neue Erfahrungen gemacht, neue Grenzen erfahren, neue Tiefen gesehen. Ich verharre, überlege, schmunzle. Sonnenaufgang am Horizont. Lache aus mir heraus. Es ist nicht gesunken, es gleitet weiter auf unserem Weg mit mir verborgenen Zielen. Es lockt, eine neue Affäre beginnt.«

Die Meta-Meta-Geschichte wurde Abschnitt für Abschnitt auf Organisationskulturmuster hin interpretiert.

Hier nun eine Auswertungspassage aus der Meta-Meta-Geschichte:

»Mein Herzschlag ist eins mit dem Beat. Die Beats übertragen sich auf das Schiff, verändern den Kurs. Als Marionette durchquere ich den Raum.«

Dieser Abschnitt führte zu folgender Interpretation:

»Nicht der Kapitän steuert und lenkt das Schiff, sondern der DJ bestimmt den Rhythmus und den Beat. ›Mein Herzschlag ist eins

mit dem Beat drückt aus, dass die MitarbeiterInnen zu dem Unternehmen werden. Sie bestimmen die Richtung, in die es gehen sollte, die Beats übertragen sich auf das Schiff und verändern den Kurs. Dennoch sind sie »Marionetten«, denn der DJ – der informelle Führer in dem Betrieb, gibt die Richtung an. Die MitarbeiterInnen haben zwar Einfluss auf ihre »Musikwünsche« und können den Rhythmus mitgestalten, aber sie werden immer wieder eins mit dem Beat. Der Kapitän/die Führungsperson ist dabei Zuseher und kann den Kurs des Schiffes alleine nicht verändern. Er wird vom Rhythmus und den Vorgaben des DJ's / des informellen Führers beeinflusst.«¹

Diese Interpretation wurde dann im Feedbackgespräch dem Unternehmer zurückgespielt. Dieser zeigte sich sehr erstaunt, dass aus den Aussagen der MitarbeiterInnen eine solche Analyse möglich war. Ein den MitarbeiterInnen nicht bekanntes Verwandtschafts- und Erbschaftsverhältnis zwischen einer Mitarbeiterin und dem Unterneh-

mer war Ursache dafür, dass sie in der Lage war, einen hohen informellen Einfluss auf die Personalstrategie und Kultur auszuüben. Der Unternehmer empfand sich in vielen Situationen als hilflos. Er berichtete, dass dies zu keinem Zeitpunkt Gesprächsinhalt im Unternehmen gewesen sei und er war der Überzeugung, dass es den Mitarbeite-

Die ForscherInnen teilten mit den Unternehmern das Erstaunen über die positive Wirkungsentfaltung dieser Methode

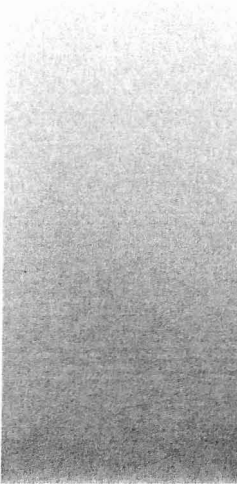
rInnen in dieser Form nicht bewusst gewesen sein konnte.

Bei der Präsentation der Forschungsergebnisse im großen Plenum zeigte sich, dass ähnliche Reaktionen auch in anderen Fällen zu beobachten waren. Die ForscherInnen, alles BetriebswirtInnen, hatten während des Projektes große Bedenken gegenüber der Methode geäußert und mit starken inneren Widerständen zu kämpfen gehabt. Sie teilten mit den Unternehmern das Erstaunen über die positive Wirkungsentfaltung dieser Methode.

features

Anmerkungen

1. Wir danken Gunnar Bremer, Stefanie Sommerauer und Simone Zanon für die Überlassung ihrer Arbeit.



Literatur

- BION, W.R. (1970) Attention and interpretation. London
- DEMAUSE, L. (1989) Grundlagen der Psychohistorie. Frankfurt a.M.
- DEMAUSE, L. (2002) The Emotional Life of Nations. New York, London
- DEVEREUX, G. (1974) Normal and abnormal. Aufsätze zur allgemeinen Ethnopsychiatrie. Frankfurt a.M.
- DEVEREUX, G. (1992) Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt a.M.
- DUERR, H.P. (1978) Traumzeit. Über die Grenze zwischen Wildnis und Zivilisation. Frankfurt a.M.
- ENDE, A. (1989) Vorwort des Herausgebers. In: deMause, L. (1998). Grundlagen der Psychohistorie, 7-14
- ERDHEIM, M. (1984) Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Eine Einführung in den ethnopsychanalytischen Prozeß. Frankfurt a.M.
- FRENZEL, K./MÜLLER, M./SOTTONG, H. (2004) Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens für Unternehmen nutzen. München
- FREUD, S. (1912) Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung. GW VIII. Frankfurt a.M.
- GABRIEL, Y./GRIFFITH, D.S. (2004) Stories in Organizational Research. In: Cassell, C./Symon, G. (2004) Essential Guide to Organizational Research, London, 114-126
- GAGLIARDI, P. (1995) Organisationsentwicklung, organisatorischer Wandel und Cultural Change. Organisationsentwicklung, Supervision. In: *Clinical Management*, 1, 7-14
- HAUBL, R. (1991) Modelle psychoanalytischer Textinterpretation. In: Flick, U. (Hrsg.), Handbuch Qualitativer Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München
- LEITHÄUSER, T./VOLMBERG, B. (1988) Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen
- MÖLLER, H. (1997) Was können Supervisoren von der Ethnopsychanalyse lernen? In: *Organisationsberatung, Supervision und Clinical Management*. 3, 285-293
- NADIG, M. et al. (1991) Formen gelebter Frauenkultur. Ethnopsychanalytische Fallstudien am Beispiel von drei Frauengenerationen des Züricher Oberlandes. Forschungsbericht an den Nationalfond. Zürich

NORTH, K. (2001) Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. (2. akt. und erw. Auflage) Wiesbaden

PETZOLD, H. (1988) Integrative Bewegungs- und Leibtherapie I/1: ein ganzheitlicher Weg leibbezogener Psychotherapie. Paderborn

PETZOLD, H./SIEPER, J. (Hrsg.) (1993) Integration und Kreation. Jubiläumsband zu 20 Jahren Weiterbildung an der »Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit« und am »Fritz-Perls-Institut für Integrative Therapie, Gestalttherapie und Kreativitätsförderung«. Paderborn

SACKMANN, S. (1983) Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße. In: *Gruppendynamik*, 4/1983, 393-406

SCHEIN, E.H. (1984) Coming to a new awareness of organizational Culture. In: *Sloane Management Review*, 25, 2, 4-10

SCHEIN, E.H. (1999) The corporate culture survival guide. San Francisco (dt.: Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP 2. Aufl. 2006)

SCHMIDT, S.J. (2005) Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. (2. Aufl.) Weilerswist

SCHREYÖGG, G. (1990) Organisation I: Einführung in die Organisationslehre. Organisation V: Politische und symbolische Prozesse in Organisationen. Studienhefte der Fernuniversität Hagen

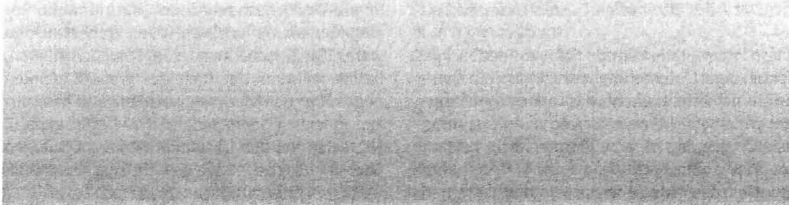
SCHREYÖGG, G. (1996) Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. Wiesbaden

WEICK, K. (1995) Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.

WELLENDORF, F. (1996) Überlegungen zum »Unbewußten« in Institutionen. In: Pühl, H. (Hg.) Supervision und Institution. Frankfurt a.M., 173-186

WILLKE, H. (1991) Beobachtung, Reflexion, Supervision aus systemtheoretischer Sicht. Vortrag auf der Tagung: »Supervision in Großorganisationen und totalen Institutionen« (Akademie Remscheid und EAG)

WILLKE, H. (2005) Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg



NY Tube

