

# Organisationsberatung als lebendige Ethnopsychanalyse

HEIDI MÖLLER & HARALD PÜHL

Übersicht: Es soll im Folgenden nicht darum gehen, eine neue Methode zu kreieren, eine Bindestrich-Methode wie etwa „psychoanalytische Organisationsberatung“ oder dergleichen. Vielmehr gehen wir davon aus, dass jeder Berater, der als Externer mit einer Organisation in Kontakt kommt auf Neues und damit Unbekanntes stößt. Wir machen dabei immer wieder die schmerzhafteste Erfahrung, nicht zu durchschauen, nicht zu wissen, d.h. unsicher zu sein über die eigene Rolle und Identität. Die Realität von Institutionen erleben wir als unüberschaubar komplex. Damit ist eine Gefahr verbunden, denn der Organisationsberater selbst bewegt sich in der Unbewusstheit der Institution. Er selbst ist Produkt dieses Prozesses. Mit diesem Neuen und Unbekannten kann man in zweierlei Hinsicht umgehen: Entweder man versucht sich an vorherigen Erfahrungen zu orientieren und subsumiert das Neue unter das Alte, oder man nimmt das Neue bewusst wahr und lässt sich verunsichern, um die Irritationen produktiv im Sinne eines diagnostischen Erkenntnisinteresses zu nutzen. In diesem Sinne geht es nicht um eine Methode, sondern um eine Haltung, die mit anderen methodischen Grundorientierungen durchaus kompatibel sein kann. Im folgenden greifen wir auf unsere Vorarbeiten zu dem Thema „Supervision als praktische Ethnopsychanalyse“ (Pühl 1992, 1998, Möller 1997) zurück und vervollständigen diesen Ansatz um den Kulturbegriff, der der Ethnopsychanalyse immanent ist.

## 1. Zum Begriff der „Organisationskultur“

Der „kulturelle Ansatz“ gilt heute als einer der wichtigsten Zugänge zur Erforschung von Unternehmen. Unternehmen werden von Wissenschaftlern und Praktikern vor allem als „Kulturen“ begriffen. Damit eröffnen sich neuartige Möglichkeiten des Verständnisses organisatorischer Zusammenhänge. Der Begriff wird seit den 80er Jahren in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie verwandt. 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 1995, S. 16). Gagliardi (1995, S. 7) fasst es folgendermaßen: „Unter „Organisations-

kultur“ verstehe ich 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. Diese sind allerdings nur durch Interpretationsprozesse erfassbare Phänomene (vgl. 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 Mitarbeiter, den Wertvorstellungen und Verhaltensstandards, der Ge- und Verbotsstruktur zusammen. Sie beinhaltet auch den Umgangsstil mit Kollegen und Klienten.

3) *Symbolssysteme*: 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, Mitarbeiter, Krisen und Ereignisse der Gegenwart und Vergangenheit erzählt werden. Diese Narrationen gelten als identitätsstiftende: Denn, 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 das Klientel spielen eine wichtige Rolle.

Nach Sathe (1983) variieren Organisationskulturen nach (a) ihrer Prägnanz, (b) ihrem Verbreitungsgrad und (c) ihrer Verankerungstiefe:

a) *Prägnanz* meint die Klarheit und Konsistenz der Werthaltungen und Orientierungsmuster. „Je prägnanter eine Kultur ist, desto höhere Begeisterungskraft weist sie auch bei den Organisationsmitgliedern auf“ (Schreyögg 1997, S. 97)

b) *Verbreitungsgrad* meint die Homogenität, mit der die Mitglieder einer Organisation die kulturellen Muster teilen.

c) *Verankerungstiefe* meint schließlich den Grad an Internalisierung kultureller Muster durch die Organisationsmitglieder.

Eine „starke“ Kultur ist jedoch nicht unbedingt als positiv zu bewerten. Sie bietet zwar einerseits klare Handlungsorientierung, effiziente Kommunikationswege, rasche Informationsverbreitung und Entscheidungsfindung, geringe Kontrollnotwendigkeit sowie hohe Motivation und Loyalität der Mitarbeiter. Starke Kulturen zeichnen sich jedoch andererseits oft durch einen Mangel an Flexibilität, Tendenzen zur Abgrenzung gegenüber der Umwelt und unzureichender Lernfähigkeit aus.

Es finden sich oft unterschiedliche Kulturen in ein und dem selben Unternehmen, sogenannte „Subkulturen“. Je nach Größe des Unternehmens und der damit verbundenen Aufgabenspezialisierung ist diese Differenzierung sogar notwendig, um bestimmte Organisationsziele zu erreichen. Beispielsweise finden wir in Psychiatrien oder Justizvollzugsanstalten eine Verwaltungskultur sowie eine Therapeutenkultur. Treffen diese beiden Lebenswelten aufeinander, so entsteht immer wieder Reibung. Die Auseinandersetzungen lassen sich jedoch auch unter dem Aspekt der Komplementarität sehen, d. h., dass sie sich einander u. U. bedingen, um z.B. der Experimentierfreude der Fachdienste einen sichernden Rahmen zu stiften.

Zur Analyse von ‚Human Service Organisations‘ hat Brody (1993) eine Typologie vorgelegt. Er unterscheidet bürokratische, unternehmerische, leistungsorientierte und sozial orientierte Kulturen, die in ihrer reinen Form wohl nur selten anzutreffen sind:

*a) Leistungsorientierte Kulturen* (z. B. Universitätskliniken, s. Fallbeispiel 1) suchen die Herausforderungen. Hohe Leistungen unter widrigen Umständen zu erbringen gilt als kultureller Wert. Die Mitarbeiter arbeiten oft enthusiastisch an unrealistischen Zielen, was oft Phänomene wie Desillusionierung, Resignation und Burn-out zur Folge hat.

*b) Sozial organisierte Kulturen* (psychosoziale Beratungsstellen, Heime, etc., s. Fallbeispiel 2) sind gekennzeichnet von Sorge und Unterstützung. Emotionalität von Teammitgliedern sind seitens der Klienten als auch der Kollegen gefragt. Massives Involviertsein verhindert manchmal die rationale Auseinandersetzung. Orientierungslosigkeit in der Verfolgung organisatorischer Ziele sind die Konsequenz.

*c) Unternehmerische Kulturen* (Werbeagenturen, manche privaten Bildungsträger, s. Fallbeispiel 3) sind durch Kreativität und Risikofreude gekennzeichnet. Effektivität ist die handlungsleitende Maxime. Eine einseitig unternehmerische Kultur trägt die Gefahr von Prinzipienlosigkeit, eklektizistischem Arbeiten, Inhumanität und modischem Opportunismus in sich.

*d) Bürokratische Kulturen* (Gefängnisse, manche Großkrankenhäuser, s. Fallbeispiel 4) sind konservativ und hierarchisch strukturiert. Sie zeigen wenig Risikofreude und geben ihren Mitarbeitern ein umfangreiches Regelwerk vor. Anpassung stellt einen hohen Wert dar. Die Mitarbeiter und Führungskräfte schätzen die Vorhersagbarkeit und Stabilität ihrer beruflichen Akti-

vitäten. Bürokratische Strukturen bergen die Gefahr der Starrheit; in ihnen sind Neuerungen nur schwerlich zu erreichen.

Nach Peters und Watermann (1982) sind vor allem die Personen mit dem größten formalen Einfluß auf ein System kulturprägend. Die persönliche Pathologie von Leitungspersonen etabliert Muster der Gesamtorganisation, ein Phänomen, das insbesondere bei Leitungswechseln intensiv zu spüren ist. Nicht weniger prägend ist jedoch die Rolle der informellen Führer, die mit der Schaffung einer Gegenkultur das Unternehmen maßgeblich mitgestalten. Eine besondere Variante der Organisationskultur beschreibt Pühl (1998, S. 102 f.) als

„institutionelle Mythen. Institutionelle Mythen stehen oft bereits am Beginn der jeweiligen Institutionsgeschichte. Auch wenn sie den Begründern als solche noch nicht deutlich sind, umreißen sie die Vorstellungen der neuen Institution. Der institutionelle Mythos ist Programm, Idee und Ziel und entwickelt sich im Laufe der Zeit zu einer stabilen Einheit von Wahrheit und Illusion, deshalb ist er auch mit der Firmenideologie gleichzusetzen. Die Bedeutung des Mythos wird oft unterschätzt. Er ist hochwirksam, auch wenn er nicht direkt ersichtlich oder erschließbar ist. Eine tragende Bedeutung kommt ihm für die Institution zu, weil er ihr Identität und Orientierung vermittelt. Sicher ist, dass der Mythos für die Institution eine Funktion der Angstabwehr übernimmt, die sich bei genauer Betrachtung allerdings in vielen Fällen als dysfunktional erweist.“

Institutionelle Mythen geben zum einen Aufschluss über die Geschichte der Institution, sind sozusagen ihr konzentrierter Ausdruck. Zum anderen sind sie ihrem Charakter nach konservativ, d.h. sie haben ein großes Beharrungsvermögen, sind von daher hochwirksam und erschweren – oder verhindern sogar – notwendige institutionelle Veränderungsprozesse. Institutionelle Mythen finden sich in allen Formen von Organisationen: Verwaltungen, Handwerksbetrieben, Aktiengesellschaften, Familienbetrieben und selbstorganisierten Kollektiv-Institutionen.

Das Besondere des Mythos scheint gerade darin zu liegen, extreme Spannungen, die Angst machend sind, zu vereinigen oder durch Spaltung zu reduzieren. Der Mythos ist den Beteiligten meistens bewusst. Unbewusst sind fast immer die im Mythos gebundenen Ängste. Deshalb stehen Mythen und Tabus in so engem Zusammenhang: Die im Mythos gebundenen Ängste und Themen dürfen von den einzelnen nicht angesprochen werden. Der institutionelle Mythos kann in diesem Zusammenhang wie ein neurotisches Symptom verstanden werden: Das Symptom ist dem Betroffenen auch bekannt, unbekannt und unbewusst hingegen ist der Sinn, den das Symptom zu einem solchen gemacht hat und erhält. Ähnlich einem Neurotiker, der einen Großteil seiner Energie und Lebensqualität für ständige Verdrängungsarbeit inve-

stieren muss, bedarf es auch seitens der Institution enormer Anstrengungen, die Mythenbildung lebendig zu erhalten, und das bindet Energie, die der Aufgabenerfüllung verloren geht.

Wir dürfen uns nicht der Illusion hingeben, dass Organisationskulturen planmäßig veränderbar wären. An dieser Stelle werden viele Organisationsberater rasch eines Besseren belehrt. Neue Kulturen lassen sich nicht „machen“. Eine Neudefinition bedroht die Identität einer Organisation und erzeugt somit zwingend Widerstand. Nur nuanciert ergeben sich neue Sinnsysteme durch fortlaufende kommunikative Akte. Die Funktion von Organisationsberatern und Supervisoren ist vielfach die Präzisierung von bestehenden kulturellen Mustern. Sie können diese durch den Beratungsprozess aber einer Reflexion zugänglich machen, was oft schon Veränderungen bewirkt. Hier gilt es, die existierenden innerorganisatorischen Ressourcen und kulturellen Potentiale zu aktivieren und dadurch neue kulturelle Potentiale zu entwickeln.

## **2. Zur Erfassung kollektiver Sinnsysteme – Anleihen aus der Ethnopsychanalyse. Die Haltung des Organisationsberaters in der fremden Organisationskultur**

Bei der Analyse von Organisationskulturmustern geht es nicht allein um empirisch beobachtbare und quantifizierbare Aspekte von Organisationen. 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, interpretativen und interaktionellen Forschungsmodellen erfasst werden“ (Gagliardi 1995, S. 7).

Was in Wirtschaftsunternehmen inzwischen gängig ist, wird im Bereich sozialer Dienstleitung oft vernachlässigt. So finden sich Unachtsamkeiten der Supervisoren und Organisationsberater gegenüber kulturellen Mustern eines Systems – zum Teil mit fatalen Folgen für den Beratungsprozess (vgl. Schreyögg 1997). Sie brauchen eine Diagnostik, die die Perspektive der zu Beratenden zu erfassen hilft: „Supervisorische Diagnostik auf dem Hintergrund dieses Ansatzes fragt nach den Basisannahmen, den Normen und Standards und den Symbolsystemen. Sie fragt auch nach den Protagonisten der Kultur und wie diese die kulturellen Besonderheiten zu wahren suchen“ (Schreyögg 1991, S. 177).

Organisationskulturmuster sind nur dialogisch erschließbar, nur interpretativ zugänglich. Es handelt sich um subjektive Phänomene, von denen sich der Supervisor anrühren lassen muss, um die gegenseitigen Wahrnehmungen

zum Thema machen zu können. Die viel beschworene Feldkompetenz des Organisationsberaters ist an dieser Stelle weniger zentral als seine Sinnerfassungskapazität des Fremden, auf das er in einer Organisationskultur trifft. Einen „guten“ Organisationsberater zeichnet aus, was er, über das Rationelle hinaus, an Bedeutung sprachlicher und nicht sprachlicher Äußerungen der Klienten wahrnehmen kann. Er sollte die Wirkung der fremden Kultur auf sich und seine Wirkung auf die fremde Kultur ernst nehmen und sich auf diese Weise in einen fortlaufenden Deutungsprozess begeben. Dabei möchten wir die Bedeutung des Wissens über unterschiedliche Kulturen nicht schmälern. Dennoch scheint uns das Wichtigste zu sein, dass der Organisationsberater maximal in die Welt der Mitglieder der Organisation einzutauchen vermag, um sich dann wieder in die exzentrische Position zu begeben, indem er das ihm neu begegnende System aus der Distanz wahrzunehmen, zu strukturieren und zu verstehen sucht (vgl. Willke 1991). Es geht in der Analyse von Organisationskulturen um einen Wechsel zwischen Involvement und Distanznahme: d.h. sich einzulassen auf die Geschichten der Mitglieder der Organisation, sich wieder etwas zu distanzieren, um mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Erkenntnis analytisch klarer sehen zu können. Petzold (1988) beschreibt diese Haltung als partielles Engagement. Es beschreibt ein Beteiligtsein, ohne verstrickt zu werden, das von Respekt 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 eine Systemblindheit, die der Sache abträglich ist. An dieser Stelle möchten wir dafür plädieren, dass Berater immer die Unterschiedlichkeit von Organisationen im Auge haben, um einer Betriebsblindheit à la: „Ja, das kenne ich alles schon“ vorzubeugen.

### *Fallbeispiel 1*

Es handelt sich um einen Auftrag der Teamentwicklung in einer Suchtklinik, die erst vor zwei Jahren gegründet wurde. In einer Sitzung nach einem Jahr Arbeit an den Kooperationsbeziehungen hatten die MitarbeiterInnen kein aktuelles Thema. Ich (H.P.) schlug deshalb vor, die Chance zu nutzen, um aus der Arbeit zu berichten. Es müsse ja nicht immer um schwierige oder problematische Themen gehen. Schnell kamen die Mitarbeiterinnen des Teams auf das Thema „Verliebtheit von Patienten in die Therapeutin“. Anhand von konkreten Fällen bereiteten wir das Thema auf. Als ich an einer Stelle fragte, wie denn die Mitpatienten darauf reagieren, schauten mich die Mitarbeiterinnen verwundert an: „Die wissen doch nichts davon, das sagen uns die Patienten doch in den Einzelgesprächen!“ Ich war total überrascht, dass überhaupt Einzelgespräche zum Setting dieser Einrichtung gehörten. Denn nach dem Konzept und dem mir bisher Bekannten wurde ein ausgesprochen grup-

penbezogenes Arbeiten vertreten, so dass ich überhaupt nicht auf die Idee kam, dass Einzelgespräche einen so wichtigen Raum einnehmen. Als ich meine Überraschung äußerte, waren die Mitarbeiterinnen ihrerseits überrascht.

Meine Irritation führte dazu, dass wir beschlossen, das Thema zu wechseln, um über das Konzept nachzudenken. Das Thema Verliebtheit verschob sich so auf die Frage von dem Verhältnis von Einzelgesprächen zur Gruppenarbeit. Ich kürze hier ab: Das Ergebnis war, dass die Mitarbeiterinnen erleichtert waren, in Zukunft nur noch nach Bedarf Einzelgespräche zu führen – wobei der Bedarf in einer Gruppe thematisiert wurde, so dass es für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar wurde. Dadurch konnten die bisherigen „Geheimveranstaltungen“ aufgelöst werden. In Zukunft wurden stattdessen vermehrt Gruppengespräche angeboten, an denen auch die Nichttherapeuten teilnahmen. So entstand zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen (Psychotherapie, Arbeits- und Beschäftigungstherapie) eine höhere Transparenz und Kooperation. So führte die Irritation und ihre Bearbeitung dazu, dass wir doch wieder beim Thema „Teamentwicklung“ landeten, indem eine neue Form der Kooperation vereinbart wurde, die alle Beteiligten erleichterte.

Ethnopsychanalytiker untersuchen die Interdependenzverhältnisse zwischen Kultur und Individuum (bzw. Gruppen) vor einem tiefenpsychologisch-psychoanalytischen Hintergrund. Im Zentrum stehen die unbewussten emotionalen und motivationalen Prozesse der Psyche. Man kann diesen Ansatz mit Fug und Recht als interdisziplinäre Sozialwissenschaft bezeichnen, bei der Ethnologie und Psychoanalyse eine – wie wir meinen – glückliche Verbindung eingehen. Seit den 60er Jahren finden wir diese Verbindung in Europa (vgl. Adler 1993), und sie hat ihre Wurzeln bei Roheim (1934), der als erster ausgebildeter Psychoanalytiker ethnologische Studien betrieb. Devereux' (1974) Arbeiten jedoch gelten als grundlegend für den neuen Wissenschaftszweig, mit dem die psychoanalytischen Techniken Einzug in die Feldforschung hielten. Fast zeitgleich entstanden erste Arbeiten von Parin (1977, 1978) und Parin-Mathèy & Morgenthaler (1963). Erdheim (1984), Bosse & Knauss (1984) und Nadig (1986) entwickelten die Disziplin fort. „Die Psychologie des Ichs wurde so ausgebaut, dass das Wirken gesellschaftlicher Prozesse dort aufgeklärt werden konnte, wo sie sich jedenfalls bemerkbar machen: im Seelenleben des Einzelnen“ (Parin 1978, S. 412).

Gegenstand der Ethnopsychanalyse ist das Unbewusste in der Kultur (Erdheim 1984, S. 9). Neben der historischen, soziologischen und ethnologischen Analyse der Makrosozietät richtet die Ethnopsychanalyse ihr Hauptaugenmerk auf die Einwirkung sozialer Strukturen und Produktionsverhältnisse auf die individuelle Psyche. Sie beschäftigt sich mit der Evolution von Kulturen, ohne sich auf rein psychologische Theorien zu beschränken. „(Sie) betont aber zusätzlich jene strukturellen, funktionellen und inhaltlichen psychischen Phänomene, die aus der Umwelt stammen“ (Parin

1977, S. 3). Die Beschäftigung mit dem Unbewussten einer fremden Kultur, die Analyse der Interaktion von psychischen und kulturellen Faktoren, scheint für die Organisationsberatung von herausragender Bedeutung zu sein. Zum einen, da uns die Ethnopschoanalyse auffordert, auch die eigene Kultur fremd werden zu lassen, zum anderen, weil das Eintreten des Beraters in eine neue Organisationskultur, einem „In-die-Fremde-Gehen, um eine fremde Kultur zu entdecken“ (Nadig 1986) gleicht. Der von Morgenthaler (1984) geprägte Satz: „Look, I'am a foreigner!“ beschreibt Analoges.

Dabei scheint es sinnvoll, die Fremdheit des anderen Sinnsystems äußerst ernst zu nehmen. Nur so kann der Organisationsberater eine der gleichschwebenden Aufmerksamkeit in der Psychoanalyse vergleichbaren Haltung für den Beratungsprozess einnehmen. Und diese erscheint uns deshalb so wichtig, da einige Gefahren des allzu Vertrauten damit gemieden werden können. So heißt es bei Freud in seinem Aufsatz „Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung“ (1912, S. 377): „...man fixiert das eine Stück besonders scharf, eliminiert dafür ein anderes, und folgt bei dieser Auswahl, seinen Erwartungen oder seinen 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 zumeist Dinge zu hören bekommt, deren Bedeutung erst nachträglich erkannt wird.“

Die Begegnungssituation des Organisationsberaters mit der Kultur einer ihm zunächst fremden Organisation darf demzufolge 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. Der Organisationsberater befindet sich – folgen wir Wellendorf (1997) – zunächst „in einem prinzipiellen und fundamentalen Zustand des Nichtwissens“ (S. 179). „Was er für eine psychoanalytisch orientierte Arbeit mit Institutionen braucht, ist das, was Bion (1971) 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 1997, S. 179). Supervision wird oft in Krisensituationen von Organisationen nachgefragt. Die Fremde ernst nehmen bedeutet in solchen Situationen, den Blick frei zu haben für Innovatives, das sich nur dann finden lässt, wenn wir zunächst die Sinne schärfen für das Übersehene, Vermiedene oder Verleugnete des Systems.

Klare Interventionsstrategien des Organisationsberaters korrespondieren meist mit vermeintlich klaren Beratungsaufträgen. Sie sind auch wünschenswert, dennoch zumeist eine Illusion (vgl. Pühl 1997). Ratsuchende zu schnell in eine vermeintliche Klarheit zu drängen bzw. dort zu halten, speist sich aus



der Unfähigkeit des Organisationsberaters, die notwendige Anfangsverwirrung zu ertragen. Klarheit kann nur das Ergebnis eines zumeist beschwerlichen gemeinsamen Suchprozesses und nicht dessen Voraussetzung sein. So kann man erste gemeinsam verhandelte Beratungsthemen zumeist als Kompromissbildungen verstehen, die ein für alle Beteiligten zu verkräftendes Angstniveau markieren. Erst allmählich ist es möglich, sich in die Tiefe der institutionellen Konfliktdynamik und der informellen Strukturen etc. vorzuarbeiten. Im ungünstigen Fall versenken wir das, was uns in der Begegnung mit der Institution überfordert, ins Unbewusste. Hintergrund dessen können die Ängste des Supervisors sein, von der Institution ausgestoßen zu werden, sollte er das Maß an archäologischer Arbeit verfehlen, das die Organisation verdauen kann.

Methodisch geht es darum, die Irritationen des Organisationsberaters verstehen zu lernen: „Dass die Irritationen und vermeintlichen Fehler des Supervisors nicht vorschnell auf seinem privaten Schuldenkonto verbucht werden, sondern als erkenntnisförderndes Material wieder zugänglich gemacht werden“ (Pühl 1997, S. 73). Das erfordert vom Berater die recht schwierige Aufgabe, sich dem Erwartungsdruck der Organisation zu widersetzen und sie nicht durch (vor-)schnelle Antworten zu beruhigen. Es geht darum, die Tastbewegungen des sich miteinander Vertrautmachens nicht zu beschleunigen, deren Dynamik das Nichtwissen darstellt. Sicherlich bedarf es dazu eines klar gesetzten Rahmens, der soviel Sicherheit und Orientierung zu bieten weiß, dass die Mitglieder einer Organisation es wagen können, Abwehrprozesse und Tabuierungen so zu lockern, dass „Dinge zur Sprache kommen, die bisher der Zensur zum Opfer gefallen sind“ (Wellendorf 1997, S. 183).

Was können Organisationsberater nun von den Ethnopschoanalytikern lernen, deren dezidiertes Arbeitsziel es war, in die Fremde einzutauchen? Die Ethnopschoanalyse verhilft den Organisationsberatern zunächst einmal zu dem Eingeständnis, dass die Fremde Angst macht: „Er (der Forscher) kennt die Sitten und Gebräuche nicht, befindet sich insofern in einer orientierungslosen und angstausslösenden Situation“ (Erdheim 1988, S. 11). Und gerade diese Angst ist seine Chance. In der Professionalisierungsdebatte, in der gefordert wird, Ausbildung an Ausbildung zu reihen, an Souveränität und umfassendem Wissen zuzulegen (was wir sicherlich nicht als irrelevant bewerten wollen), vergibt man Möglichkeiten der Diagnose von fremden Organisationskulturen, wenn man nicht bereit ist, die zur Fremde dazugehörige Angst wahrzunehmen und sie nutzbar zu machen. Es gilt: „Der Angst ins Gesicht sehen, um der Versuchung zu widerstehen, Teile seines Materials zu verdunkeln“ (Devereux 1992, S. 126). Dazu ein kleines Fallbeispiel:

### *Fallbeispiel 2*

Angefragt war ich (H.P.) von einer Beratungsstelle in der ausschließlich Frauen arbeiten. Ich fragte mich, ob ich als Mann die Supervision – es ging um

Teamentwicklung im Rahmen eines OE-Prozesses – überhaupt machen sollte. Irgendetwas reizte mich, und ich verabredete ein Erstgespräch in der Beratungsstelle. Um einen großen ovalen Tisch saßen 12 Frauen. Mein freigehaltener Platz war am Kopfende, eingequetscht zwischen Tisch und Wand, so dass ich mich kaum bewegen konnte. Die Frauen erzählten von ihren bisherigen – nicht immer positiven – Supervisionserfahrungen und was sie alles von mir erwarten. Ich spürte zunehmenden Druck und vor allem die Enge, mich nicht bewegen zu können. Nicht einmal Fluchtgedanken waren möglich: Ich war ihr Gefangener, fernab der Tür, wie gefesselt an meinen Platz. Was hatten sie mit mir vor? Als ich den Druck, den ich spürte und auch meinen eingeengten Platz ansprach, entspannte sich die Situation beidseitig zusehends. Ich konnte etwas rücken, um mir Luft zu verschaffen, die Frauen mussten lachen. Eine Mitarbeiterin meinte, ich müsse aufpassen, dass ich mich nicht von ihnen verführen lasse. Auf meine Frage, was denn damit gemeint sei, meinte sie, dass ich die Spannung halten müsse. Der Leiterin fiel zu dem Bild des „eingequetschten Mannes“ ein, dass sie eigentlich schon seit mehreren Jahren versuchen würden, ihr Team durch Männer zu erweitern. Aber immer kam es dazu, dass sie sich stattdessen für Frauen entschieden, obwohl sie konzeptionell eigentlich den Anspruch haben, als Beratungsstelle für Familien und Paare zweigeschlechtlich organisiert zu sein. Wenn sie nun sehe, wie die Beratungsstelle mit Männern umgehe, wundere sie sich nicht, dass die Umsetzung des Vorhabens bislang gescheitert sei.

### **3. Der ethnopsychoanalytische Prozess als Pendelbewegung**

„Der ethnopsychoanalytische Prozess verläuft als Pendelbewegung zwischen der Analyse der eigenen und derjenigen der fremden Kultur“ schreibt Erdheim (1988, S. 34). Als Forscher in einer fremden Organisationskultur wird es darum gehen, meinem Gegenüber die Gefühle und Eindrücke mitzuteilen, die aus der Gegenübertragungsanalyse gewonnen wurden. Damit kann es gelingen, eigene Ergebnisse zu überprüfen und die Mitglieder der Organisation zu beteiligten Subjekten der gemeinsamen Analyse kultureller Muster zu machen. Interessant sind dabei gerade die Bruchstellen, die den Rahmen der bislang leitenden Theorien oder Vorannahmen aller Beteiligten sprengen. Das einzige, was allen Beteiligten im Prozess der Kulturanalyse gemeinsam zur Verfügung steht, ist die Beziehung, die sie miteinander erleben. Darum muss zunächst die dialogische Struktur, um Verständnis und Verstehensprozesse einleiten zu können, kultiviert und gepflegt werden, denn das Unbewusste der Institution bildet sich in den Interaktionen und Handlungen ab.

Eine andere Pendelbewegung ist die zwischen erstem und zweitem hermeneutischen Feld. D.h., auch der Berater muss über die Möglichkeit des Oszillierens zwischen zwei Kulturen verfügen, und zwar zwischen der frem-

den, ratsuchenden und der vertrauten, eigenen Kultur. Diese eigene Kultur konstituiert sich durch seine Lerngruppe, in der er prekäre Szenen seiner Beratungstätigkeit besprechen kann. Verfügt er nicht über dieses zweite, vertraute Feld, besteht die Gefahr des „sozialen Sterbens“ wie Ethnoanalytiker (Nadig 1986, Erdheim 1988) betonen. Gemeint ist damit, dass der Ethnologe (hier der Organisationsberater) in der Konfrontation mit dem Fremden in seiner eigenen Identität so stark erschüttert wird, dass er zu entsprechenden Gegenmaßnahmen greifen muss. Eine solche Strategie kann sein, dass er sich vor der Erschütterung zu schützen versucht, indem er das Neue als das Vertraute zu verstehen versucht – und damit nicht mehr versteht.

In Ergänzung des kleinen Fallausschnittes ist erwähnenswert, dass besonders eine Frau meiner Lerngruppe prognostizierte, dass die Frauen alles daran setzen werden, mich scheitern zu lassen, um sich unbewusst vor der Kränkung zu schützen, ein Mann könne es doch in ihrem Team aushalten. Vielleicht hat mich gerade diese nachdringliche Warnung geschützt, denn wie haben den Prozess über einen längeren Zeitraum positiv abgeschlossen.

#### 4. Selbstreflexivität

Ähnlich wie in der Ethnopschoanalyse (Morgenthaler et al. 1984; Parin 1978; Nadig 1986) muss in der Organisationsberatung der psychischen Einstellung des Beraters viel Augenmerk gewidmet werden, da seine Gefühle, Hemmungen und Symptome während des Erhebungsprozesses ein janusköpfiges Gesicht zeigen. Sie können auf der einen Seite den Erkenntnisprozess blockieren oder stören, sie sind aber auf der anderen Seite u.U. auch Abbilder der institutionellen Prozesse. Persönliche Unsicherheiten und Ängste müssen und können nicht im Zählen und Messen bewältigt, sondern können erkenntnisgewinnend berücksichtigt werden. „Es macht Sinn, zu sehen“ (Devereux 1974, S. 126), und nicht vorschnell bedrückendes, herausforderndes und/oder ängstigendes Erkenntnismaterial abzuwehren. Je nachdem, um welche Organisation es sich handelt, werden auch archaische Konflikte angesprochen, die die persönliche Abwehr aktivieren. Im Laufe eines gelungenen Organisationsanalyseprozesses lässt sich die persönliche Abwehrschwelle herabsetzen, die die Wahrnehmung des Organisationsberaters einengt.

Das Fremde verstehen heißt zunächst einmal, das Fremde in sich selbst zu verstehen.

Für Berater in Organisationen ist es unabdingbar, sich über die eigenen Mythen, die er transportiert, klar zu werden, diejenigen Paradigmen zu reflektieren, die in die Arbeit einfließen. Seine eigenen Basisprämissen laufen sonst Gefahr, der fremden Kultur übergestülpt zu werden. Er muss sich seiner eigenen sozialen Herkunft, seiner eigenen Perspektivität, seines eigenen gesellschaftlichen Status' und vor allem des eigenen Störungspotentials bewusst

sein, um seine Gegenübertragungsreaktionen für die Diagnostik und Intervention in fremden Organisationskulturen nutzen zu können. Daneben wird in der (Rück-) Lenkung der Perspektive des Beobachters auf dessen Position und Einfluss auf das beobachtete Geschehen die Nähe zum psychoanalytischen Konzept der Gegenübertragung deutlich: So hatte Freud in Zusammenhang mit Gegenübertragung formuliert, „dass jeder Psychoanalytiker nur so weit komme, als seine eigenen Komplexe und inneren Widerstände es gestatten“ (Freud 1910, S. 108).

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, verschiedene Haltungen sich selbst gegenüber einzunehmen und auszuprobieren. Damit ist die Möglichkeit der Selbstkritik und Selbstveränderung gegeben“ (ebd., S. 214f.).

### *Fallbeispiel 3*

Beim Leitung coaching eines Bundesgeschäftsführers und seines Geschäftsstellenleiters eines bundesweit operierenden Trägerverbandes geht es um die Erfahrungen bei der Installation eines neuen Gremiums. Beide Männer sprechen recht engagiert und begeistert von ihrer neuen Idee. Ich (H.M.) habe mir den Namen des neugeborenen Kindes nicht merken können und frage noch einmal nach. Es stellt sich heraus, dass beide Führungskräfte das Gremium anders benannt haben und sich auch in der Sitzung nicht einigen können, wie es denn nun heißen soll. Es entsteht in mir eine erste Suchrichtung in der Beratung: Könnte es sein, dass die Identität des Gremiums nicht sicher ist? Im weiteren Verlauf der Arbeit bemerke ich, wie unaufmerksam ich bin. Ich sehe aus dem Fenster, höre nicht zu, muss mich ständig zur Ordnung rufen und kann mich nur mühsam konzentrieren. Nachdem ich die Annahme, selbst schlecht geschlafen zu haben oder überarbeitet zu sein, verwerfe, wage ich die Hypothese eines Spiegelphänomens: Geht es den Mitgliedern des Gremiums vielleicht ähnlich wie mir? Ich frage also nach dem Grad des Engagements in der gemeinsamen Arbeit. Es stellt sich heraus, dass die Mitglieder oft zu spät kommen, die Sitzungen verlaufen recht zäh, es kommt keine Freude in der gemeinsamen Arbeit auf. Die Mitglieder suchen häufig nach Ausreden, nicht teilnehmen zu müssen und verweisen auf andere, wichtigere Arbeiten, die Vorrang haben. Nachdem wir das Phänomen des Desinter-

esses in diesem Kreis gemeinsam konstatieren, beginnt die Suche nach den Ursachen. Es stellt sich heraus, dass das Ziel des Gremiums völlig unklar ist, es existiert auch kein Aufgabenprofil. Die Vorgesetzten haben dieses Gremium als Akt der Fürsorge für ihre Referenten und Sachbearbeiter „erfunden“. Auch sie sollen sich in einem Team eingebunden fühlen, wie es die anderen Organisationsmitglieder tun. Da dieses Gremium über keinerlei „echte“ Aufgabe verfügt wird beschlossen, doch lieber gleich einmal in der Woche gemeinsam mittags essen zu gehen.

## 5. Der Enkulturationsprozess des Organisationsberaters

Für Roheim (1932) entspringt die Kultur unbewussten Triebkräften und Sublimationsprozessen – insbesondere der Not, den frühkindlichen Erfahrungen von Abhängigkeit und Gefühlen von Hilflosigkeit etwas Stabilisierendes entgegenzusetzen. „Damit wird Kultur zum System, welches in ihren Institutionen Abwehr- und Entlastungsmöglichkeiten für den Einzelnen bereitstellt; stärker noch als bei Freud erhält sie bei Roheim den Charakter einer ‚kollektiven Neurose‘“ (Adler 1993, S. 67). Roheim betont die kompensatorische Funktion der Kultur, wohingegen Erikson deren stabilisierende Funktion hervorhebt: „Anstatt zu betonen, was die Zwänge der sozialen Organisation dem Kinde versagen können, wollen wir hervorheben, was die soziale Ordnung dem Kinde zunächst gewährt, indem sie es am Leben erhält und sich auf spezifische Weise seinen Bedürfnissen anpasst und es in einen bestimmten kulturellen Lebensstil einführt“ (Erikson 1984, S. 43).

Der Berater, der eine Organisation betritt, begegnet den kulturellen Mustern der Organisation, denen er kompatibel gemacht werden soll. Er wird schnell einen Sog registrieren, denn es sind zumeist starke Kräfte am Werk, die ihn in die Organisationskultur als übergeordnetes Abwehrsystem integrieren sollen. Die Organisation antwortet sofort auf die Präsenz und Intervention des Organisationsberaters. Dessen Beobachten selbst verändert das Leben in der Organisation, der Beobachter ist immer auch Teil seiner Beobachtung. Dem Prozess der „Enkulturation des Organisationsberaters“ kommt insofern hohe diagnostische Bedeutung zu. Folgende Fragen können einem psychoanalytisch orientierten Organisationsberater in der „Fremde“ einer neuen Organisation Orientierung verleihen:

- Wie reagiert die Organisation auf meine Präsenz? (Vorsicht, Skepsis, Erlösungswünsche, etc.)
- Welche Position und Rolle wird mir zugewiesen?
- Welche Distanzierungs- oder Abgrenzungswünsche liegen seitens der Organisation vor?
- Welche Verführungsstrategien werden dem Organisationsberater gegenüber angewandt?

- Wieviel Einflussnahme wird mir zugebilligt?
- Wie sehen die Mechanismen gegenseitiger Beeinflussung aus?
- Wie wird auf meine Geschlechtsidentität reagiert?
- Welche Identifikations- und Projektionsmechanismen herrschen vor? (Illusionen und Allmachtsphantasien über OE-Berater, Entwertungen, Vorurteile)
- Welche Widerstände lassen sich bei den Nachfragenden, aber auch bei mir finden?
- Welche Glaubenssätze soll ich unbedingt übernehmen?
- An welchen Tabus soll nicht gerührt werden?
- Wann besteht Gefahr, ausgestoßen zu werden, da ich als Organisationsberater zu fremd bleibe und dadurch ängstigend wirke?

Antworten auf diese Fragen lassen sich am besten durch eine Position der Unvoreingenommenheit finden, durch eine unterstützende Beziehung, die dem Klientensystem größtmögliche eigene Entwicklung zubilligt. Auf diese Weise kann es gelingen: „dem Klienten bzw. dem unterstellten System (zu) helfen, sich über ihre/seine Probleme klar zu werden, zu lernen, mit ihren Sorgen zu leben, die eigenen Widerstände zu erkennen, sie zu analysieren und sich dann einer neuen Situation zuzuwenden. Erst dann wäre es möglich, vielfältigere und kreativere Lösungswege für Probleme zu antizipieren als bisher und dementsprechend frei zu handeln“ (Gagliardi 1995, S. 9).

#### *Fallbeispiel 4*

Ich (H.M.) habe einen Termin bei dem Leiter einer Justizvollzugsanstalt, um mich als Supervisorin des Therapeutenteams vorzustellen. Fünf Minuten vor der Zeit melde ich mich beim Pförtner. Nachdem ich mich vorgestellt und mein Anliegen kundgetan habe, bekomme ich die mürrische Antwort meines Gegenübers: „Mir ist nichts bekannt, da muss ich erstmal nachfragen.“ Ich fühle mich wie eine unrechtmäßig Eindringende, eine die mit unlauteren Motiven Unmögliches verlangt. Konfrontiert werde ich in dieser Eingangssituation mit recht viel Misstrauen. Man scheint hier nicht viel Gutes von der Außenwelt zu erwarten, muss auf der Hut sein und Kontrolle ausüben. Nachdem der Termin bestätigt wurde, werde ich weiter vorgelassen. Meine Schuhe muss ich ausziehen, sie werden durchleuchtet, meinen Schirm muss ich als „gefährliche Waffe“ abgeben. Ich werde abgepiepst und abgetastet und fühle mich fast schuldig. Meine Handtasche wird eingeschlossen, und ich bin ähnlich einem Strafgefangenen, der die totale Institution Gefängnis betritt, Teilen meiner Privatheit beraubt. Der Vollzugsbedienstete, der mich zum Leiter der Anstalt führt (ich kann mich ebenso wie ein Insasse nicht allein von einem Ort zum anderen bewegen), verwickelt mich in ein Gespräch. Das seien gerissene Subjekte, die hier einsitzen, gäbe man ihnen den kleinen Finger, so verlangten sie nach der ganzen Hand. Im Weiteren werden mir

Schauergerichten erzählt, von einer Kollegin die vor ein paar Wochen von einem Insassen vergewaltigt worden sei, von weiblichen Bediensteten, die sich immer wieder mit den kriminellen Männern auf Liebesbeziehungen einließen. Beim Anstaltsleiter angekommen, fühle ich mich recht gut auf meine Aufgabe vorbereitet. Mir ist in dem kurzen Gespräch eine Menge über die Anforderungen der Arbeit eines Strafvollzugsbediensteten klar geworden, ich habe seine Not spüren können. Auch einen Teil der Angst, der diese Arbeit begleitet, konnte ich wahrnehmen. Es ist klar, welche Überzeugungen ich übernehmen soll, um hier geduldet zu werden. Und nicht zuletzt habe ich einiges über die Frauenbilder erfahren mit denen sich die weiblichen Bediensteten Tag für Tag konfrontiert sehen müssen (Opfer oder Hure).

## 6. Ausblick

Wenn es in der beschriebenen Weise gelingt, die Untersuchung des kulturellen Ausdrucks als Wechselwirkung von Sozialstruktur, Sozialisationsmustern und Organisationsspezifika zu sehen und gemeinsam mit den Beteiligten zu erhellen, eröffnen sich folgende Möglichkeiten:

Institutionen erzeugen aufgrund ihrer Struktur und Kultur Wünsche nach Geborgenheit und Zugehörigkeit. Als Rollenträger nimmt man teil an einer Institution, einer Gruppe, wie Parin (1978, S. 118) es ausdrückt: „Was an Autonomie verloren ging, wird wettgemacht durch neue Arten der Befriedigung, die die Rolle bietet“. Die Identifikation mit der zugewiesenen Rolle, die Übernahme der Rollen- und Institutionsideologie hat ebenso wie die Verschmelzung mit der Meta-Ideologie des Unternehmens ichtabilisierende Funktion. Die Beweglichkeit des Ichs wird eingeschränkt, die konflikthafte Interaktion zugunsten hoher Anpassungsleistung reduziert. Das „ethnische Unbewusste“ wird auf Kosten des idiosynkratischen Unbewussten gestärkt. Diesen Angleichungs- bzw. sogar Deformationsprozessen des Lebens in Institutionen sollten Organisationsberater ihr Augenmerk schenken. Wir denken z.B. an die Ausprägung kompensatorischer Größenselbst-Phantasien, wie wir sie zum Teil in bestimmten Drogeneinrichtungen finden. Der Selbsterfahrung und Selbstaufklärung des Beraters kommt insofern eine hohe Bedeutung zu, da sie unmittelbar die Unternehmenskultur erfahrbar und kommunizierbar machen.

Ebenso wichtig scheint uns die Erfassung abweichenden Verhaltens einzelner und seiner Bedeutung für die Gesamtkultur. Denn Systeme können sich auf Dauer nur erhalten, wenn manche Mitglieder Abweichung oder sogar Innovation wagen. Auch Kulturvergleiche, die erfahrene Organisationsberater immer wieder anstellen können, helfen zur komplexen Diagnostik von Organisationen. Die Komparation kann zeigen, welche beruflichen Sozialisationspraktiken z. B. welche Persönlichkeitscharakteristiken bedingen und umgekehrt.

## Literatur

- Adler, Matthias (1993): Ethnopschoanalyse: das Unbewusste in Wissenschaft und Kultur. Stuttgart: Schattauer
- Bion, Wilfried R. (1970): Attention and interpretation. New York: Jason Aronson
- Bosse, Hans & Knauss, W. (1984): Erfahrungen mit Jugendlichen in Neu-Guinea. Psychosozial, 23, S. 68-90
- Brody, Richard (1993): Effectively managing human service organizations. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications
- Devereux, Georges (1974): Normal und anormal. Aufsätze zur allgemeinen Ethnopsychiatrie. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Devereux, Georges (1992): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Duerr, Hans Peter (1978): Traumzeit: über die Grenzen zwischen Wildnis und Zivilisation. Frankfurt/M.: Syndikat
- Erdheim, Mario (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopschoanalytischen Prozess. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Erdheim, Mario (1988): Psychoanalyse und Unbewusstheit in der Kultur. Aufsätze 1980-1987. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Erikson, Erik H. (1984): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett-Cotta
- Freud, Sigmund (1910): Die zukünftigen Chancen der psychoanalytischen Therapie. GW VIII. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Freud, Sigmund (1912): Ratschläge für den Arzt bei der psychoanalytischen Behandlung. GW VIII. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Gagliardi, Pasquale (1995): Organisationsentwicklung, organisatorischer Wandel und Cultural Change. OSC, S. 7-14
- Leithäuser, Thomas & Volmerg, Birgit (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Lorenzer, Alfred (1972): Zur Begründung einer materialistischen Sozialisations-  
theorie. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Mayring, Phillip (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim; Basel: Beltz
- Morgenthaler, Fritz; Weiss, F. & Morgenthaler, M. (1984): Gespräche am sterbenden Fluß. Frankfurt/M.
- Möller, Heidi (1997): Was können Supervisoren von der Ethnopschoanalyse lernen? OSC, 3, S. 285-293
- Nadig, Maya (1986): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopschoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Subjektivität und Gesellschaft im Alltag von Otomi-Frauen. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Nadig, Maya et al. (1991): Formen gelebter Frauenkultur. Ethnopschoanalytische Fallstudien am Beispiel von drei Frauengenerationen des Züricher Oberlandes. Forschungsbericht an den Nationalfond. Zürich
- Parin, Paul (1977): Das Ich und die Anpassungsmechanismen. Psyche, 31, S. 481-515
- Parin, Paul (1978): Der Widerspruch im Subjekt: Ethnopschoanalytische Studien. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Parin, Paul; Morgenthaler, F. & Parin-Mathèy, G. (1963): Die Weißen denken zuviel. Psychoanalytische Untersuchungen bei Dogon in Westafrika. Zürich: Europäische Verlagsanstalt
- Peters, Thomas J. & Waterman, R H. (1982): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg/Lech: Verlag für moderne Industrie



- Petzold, Hilarion (1988): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie: ein ganzheitlicher Weg leibbezogener Psychotherapie. Paderborn: Junfermann
- Pühl, Harald (1992): Supervision als praktische Ethnopschoanalyse. *Supervision*, 22, S. 38-45
- Pühl, Harald (1998): Teamsupervision: Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Reichmayr, Johannes (1995): Einführung in die Ethnopschoanalyse. Geschichte, Theorien und Methoden. Frankfurt/M.: Fischer
- Roheim, Géza (1934): *The Riddle of the Sphinx*. London: Harper & Row
- Sackmann, Sonja (1983): Organisationskultur. Die unsichtbare Einflussgröße. *Gruppendynamik*, 4, S. 393-406
- Sathe, Vijai (1983): Implications of corporate cultur. *Organizational Dynamics* 12, S. 5-23
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a new awareness of organizational Culture. *Sloane Management Review*, 25/2, S. 4-10
- Scheyögg, Georg (1990): Organisation I: Einführung in die Organisationslehre. Organisation V: Politische und symbolische Prozesse in Organisationen. Studienhefte der Fernuniversität Hagen
- Schreyögg, Astrid (1991): Supervision – ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann
- Schreyögg, Astrid (1997): Organisationskultur und Supervision. In: Pühl, Harald (Hg.): *Supervision in Institutionen*, (2. Aufl.), S. 94-113. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Wellendorf, Franz (1997): Überlegungen zum „Unbewussten“ in Institutionen. In: Pühl, Harald (Hg.): *Supervision in Institutionen*, (2. Aufl.), S. 173-186. Frankfurt/M.: S. Fischer
- Willke, Helmut (1991): Beobachtung, Reflexion, Supervision aus systemtheoretischer Sicht. Vortrag auf der Tagung: „Supervision in Großorganisationen und totalen Institutionen“ (Akademie Remscheid und EAG)