

***Was Bion zu Organisationskulturen zu sagen hätte -
Einige Überlegungen zu einer umfassenderen Sicht von
Organisationskulturen***

***Arndt Ahlers-Niemann
Bergische Universität Wuppertal***

Adresse:

Dr. Arndt Ahlers-Niemann

Bergische Universität Wuppertal

Gebäude M-14.09

Gaußstr. 20

42119 Wuppertal

Tel.: 0202/439-2472

Mail: ahlersniemann@wiwi.uni-wuppertal.de

Zusammenfassung:

Den Ausgangspunkt dieses Artikels bildet die Feststellung, dass die die meisten organisationskulturellen Ansätze und Vorstellungen, die Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion sind, nur einen Teil der organisationalen Realität erfassen. Der Autor vertritt die Auffassung, dass es im Hinblick auf eine ganzheitlichere Erfassung von Organisationskulturen eine Erweiterung dieser Modelle bedarf. Wie es möglich ist, Dimensionen jenseits strukturell-rationaler Normalität in die Organisationskulturdiskussion einzubeziehen, ist die Kernfrage dieses Artikels. In einem ersten Schritt werden verschiedene organisationskulturelle Ansätze betrachtet und hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, unbewusste Prozesse zu berücksichtigen und zu integrieren, untersucht. Basierend auf den Theorien und Modellen des Psychoanalytikers Bion wird anschließend der Versuch einer Verknüpfung von organisationskulturellen Ansätzen und psychoanalytischen Modellen unternommen. Anhand von drei Hypothesen werden einerseits die Grundgedanken für eine Erweiterung des organisationskulturellen Forschungsfeldes aufgezeigt und andererseits eine sozioanalytische Organisationskulturforchung in Ansätzen konzeptionalisiert.

„The psychoanalytic study of organisations [and their cultures] coheres around the centering of Sphinx, with Oedipus as secondary, but linked, consideration.“ -

(Lawrence, 1999, 106)

Einleitung – Eine organisationskulturelle Annäherung

Zweifelsfrei handelt es sich bei dem Konzept der Unternehmens- bzw. Organisationskultur um eines der großen Modethemen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Nach ersten Ansätzen in den frühen 80er Jahren verzeichnete die Auseinandersetzung mit Organisationen und ihren Kulturen einen rasanten Aufschwung. Auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzung Mitte der 90er Jahre gab es kaum Branchen, Organisationstypen und Kultur Aspekte, die nicht untersucht und analysiert wurden. Zuweilen entstand der Eindruck eines „Allheilmittels“ und einer Säkularisierung dieses Konzeptes, mit dem sich die vielfältigsten Hoffnungen aller beteiligten Personen verbanden.

Fragt man heute Vertreter der Wirtschaftswissenschaften nach dem Konzept der Unternehmens- bzw. Organisationskultur, so ist häufig zu hören, dass das Thema „abgegrast“, „nicht mehr so angesagt“ oder „irgendwie nicht mehr so aktuell“ sei. Es ist still geworden um das einstige Modethema der 80er und 90er Jahre. Nicht selten postulieren Autoren sogar den „Abschied von der Unternehmenskultur“ (Brinkmann, 2002) oder das „Ende der Unternehmenskultur“. (Staute, 1997) Einerseits sind veränderte ökonomische Rahmenbedingungen

für diesen Niedergang verantwortlich. In Zeiten einer globalisierten Ökonomie sind es die „shareholder values“, denen mehr Bedeutung zukommt als den „shared values“. Andererseits wird immer deutlicher, dass die Verheißungen, die das Konzept gemacht hat bzw. die ihm zugeschrieben wurden (etwa die Demokratisierung und Humanisierung der Unternehmenswelt) illusorisch sind und nicht erfüllt werden können. Eine solche harmonisierende Kulturromantik findet sich beispielsweise in dem berühmten Zitat von Antoine de Saint-Exupéry:

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben – sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.

Eine solche Kulturromantik entspricht jedoch nicht (mehr) der unternehmenskulturellen Realität. Heute sieht es viel mehr so aus, dass sich *„beim Sinken des Gefährts [...] herausstellt, dass man zwar [gemeinsam ein Boot gebaut hat und] gemeinsam vor dem Wind gesegelt ist, dass aber im Notfall keineswegs für alle Beteiligten Rettungsboote vorhanden sind.“* (Brinkmann 2002, 16)

Diese Entwicklung sollte jedoch nicht dazu führen, dass Thema Unternehmens- bzw. Organisationskultur zu ignorieren und als weitestgehend nutzlos einzustufen. Mit Blick auf die eingangs dargestellte Entwicklung geht es im Bereich der Wirtschaftswissenschaften darum, das Konzept Unternehmenskultur aus seinen funktionell-rationalistischen Zusammenhängen herauszulösen, um neue Perspektiven und Einsichten zu gewinnen.

Einen ersten Schritt auf diesem sicherlich nicht einfachen Weg will dieser Artikel machen. Im Folgenden wird daher der Versuch unternommen, Organisationskulturen ganzheitlicher und umfassender wahrzunehmen und die interpretative Perspektive der Organisationskulturforschung um die Dimension unbewusster Prozesse zu erweitern. Diese Erweiterung basiert auf meiner Überzeugung, dass Organisationen und ihre Kulturen nicht nur durch bewusste und rationale, sondern zu einem großen Teil durch irrational und sozial induzierte unbewusste Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen konstituiert werden. Zweifelsfrei setzt diese Überzeugung ein bestimmtes Verständnis von Organisationskulturen voraus. Um ein solches Verständnis zu entwickeln, werden zunächst verschiedene organisationskulturelle Ansätze vorgestellt und damit zugleich wesentliche Entwicklungsetappen nachvollzogen. Von besonderer Bedeutung ist

die Frage, ob sich der jeweilige Ansatz eignet, um unbewusste Prozesse und Phänomene innerhalb von Organisationskulturen wahrzunehmen und zu integrieren.

Wurzeln und erste Verwendung des Begriffs – Organisationskultur zwischen sozialen Regeln und Spitzenleistungen

Das Konzept, das hinter dem Begriff Organisationskultur steht, ist älter als der Begriff selbst. Bereits mit der Industrialisierung begann sich der Begriff zu entwickeln. In den zu dieser Zeit entstehenden Manufakturen wurde über den „Esprit de Corps“ gesprochen mit dem Ziel, einer „Verbrüderung der Arbeiter in der Manufaktur“. Den nächsten Schritt unternahmen die Nationalökonomien im 19. Jahrhundert. Sie prägten den Begriff der „Wirtschaftsstile“. Dieser drückt ähnliche Gedanken wie der „Esprit de Corps“ aus und zielt vor allem auf gemeinsame geistige Orientierungen und Verhaltensweisen von Menschen in einem Wirtschaftssystem ab.

Die ersten bedeutenden Überlegungen zu diesem Thema aus psychologischer Sicht formulierte der englische Psychoanalytiker Jaques. In seinem 1951 erschienenen Buch „The changing culture of a factory“ (Jaques, 1951) verwandte er erstmals den Begriff der „organizational culture“. Jaques beschreibt die Kultur einer Fabrik darin wie folgt:

„The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm.“ (Jaques, 1951, 251)

An die Stelle der im tayloristischen Management dominierenden Begriffe Planung und Effizienz rückt nun der Begriff der sozialen Regel. Jaques fasst den von ihm verwendeten Kulturbegriff sehr weit. Er beschreibt eine Verhaltensspanne, die ein breites Feld von Methoden, Fertigkeiten und Wissen beinhaltet. Hierzu gehören die Methoden der Produktion; berufliche Fertigkeiten und das technische Wissen; Haltungen bezogen auf Disziplin und betriebliche Sanktionen; Einstellungen und Stil der Führung; die Unternehmensziele; Geschäftspraktiken; die Entlohnungsmethoden; die Bewertungen verschiedener Typen von Arbeit; den Glauben an eine demokratische Lebensweise und gemeinsame

Beratung; sowie die minder bewussten Konventionen und Tabus. (Jaques, 1951, 251)

Auf diese Weise wird die Kultur für die Mitglieder eines Unternehmens nach einiger Zeit zu einer Art zweiter Natur, über die sie nicht nachdenken und entsprechend der sie sich intuitiv verhalten. Vor allem die darin enthaltene Komplexität des sozialen Verhaltens ist es, die den von Jaques konzipierten Kulturbegriff auszeichnet. Obwohl seine Forschungsergebnisse durchaus rezipiert wurden (Jaques Buch gilt als bahnbrechendes und entsprechend viel zitiertes Werk), dauerte es fast dreißig Jahre, bis der Begriff der Organisations- bzw. Unternehmenskultur (nach der ersten Einführung durch Jaques) seinen Siegeszug im Bereich der Wirtschaft antrat.

Anfang der achtziger Jahre tauchte das von Jaques beschriebene Phänomen unter den Bezeichnungen „company culture“ (Peters & Waterman, 1983) und „corporate culture“ (Deal & Kennedy, 1987) wieder auf. Das Wiederaufgreifen kultureller Überlegungen hatte seinen Grund einerseits in der wachsenden Unzufriedenheit mit rationalen Organisationsmodellen; andererseits, dies dürfte wohl die zentrale Triebkraft gewesen sein, machten amerikanischen Unternehmen die Vormachtstellung japanischer Unternehmen Sorge und ein Handeln verbunden mit neuen Impulsen dringend erforderlich. Daher begannen verschiedenste Beratungsunternehmen auf übergeordneter Ebene nach Ursachen zu forschen, die japanische Unternehmen und ihren Erfolg auszeichneten. Als Geheimnis des Erfolges wurden bestimmte, vorrangig national begründete Kultur- und Kooperationsmuster identifiziert. (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1982) Da die unterschiedlichen Kulturen Japans und Amerikas nur in begrenztem Maße eine Adaption und Übertragung dieser identifizierten Muster zuließen und sich erste Versuche nicht allzu erfolgreich darstellten, wurde der Bereich der Länder vergleichenden Kulturanalysen recht schnell wieder verlassen. Peters und Waterman (1983) waren die Ersten, deren kulturelle Analysen eindeutig auf die Mikroebene fokussierten. Sie begaben sich auf die Suche nach Spitzenleistung und gingen der Frage nach, welche Verhaltens- und Handlungsmuster einzelne, national erfolgreiche amerikanische Unternehmen auszeichneten. Als solche Erfolg versprechenden Muster identifizierten sie z.B. Autonomie und Unternehmergeist, Produktivität und Engagement der Mitarbeiter sowie die Beschränkung auf wenige vorhandene Kompetenzen. Entsprechend ihrer Vorstel-

lung ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es ihm gelingt, die identifizierten Muster zu übernehmen und im eigenen Unternehmen zu etablieren.

In Deutschland war die Situation zunächst durch eine Irritation über die Verbindung der zuvor strikt voneinander getrennten Begriffe Wirtschaft und Kultur geprägt. Dass den Amerikanern diese Verbindung leichter fiel, lässt sich anhand der ursprünglich anderen Bedeutung des Wortes „culture“ klären. Aufgegriffen wurde die Auseinandersetzung mit der Unternehmens- bzw. Organisationskultur hierzulande von Neuberger und Kompa. Ihr Buch, „Wir, die Firma – der Kult um die Unternehmenskultur“ (Neuberger & Kompa, 1987), macht einerseits die Vielfalt, andererseits aber auch die Problematik des Begriffes Kultur im wirtschaftlichen Kontext deutlich. Darüber hinaus entstand in Deutschland eine gewisse Ambivalenz zum Begriff Unternehmenskultur. Einerseits setzte eine Phase der Rezeption und Übersetzung der Ursprungswerke der amerikanischen „new management thinkers“ ein, wie Peters, Waterman & Co. genannt wurden. Eine zeitlich versetzt stattfindende Diskussion und eine ab Mitte der achtziger Jahre anwachsende Zahl an Publikationen waren die unmittelbaren Folgen. Andererseits entwickelten sich aber auch Vorbehalte und Vorurteile gegenüber dem Thema und solchen kulturellen Bestrebungen, die ihren Ursprung in den populärwissenschaftlichen Argumentationsstilen der amerikanischen Ursprungswerke hatten. Eines von vielen Beispielen für einen derartigen Argumentationsstil stellt das bereits erwähnte Buch von Peters und Waterman dar.

Betrachtet man diese erste Etappe organisationskultureller Auseinandersetzung, dann basieren nahezu alle Arbeiten auf der Grundidee, einen aus der Ethnologie entliehenen Kulturbegriff auf Organisationen zu übertragen. Leitend war hierbei die Idee, dass jede Organisation für sich je eine spezifische Kultur entwickelt, d.h. in gewisser Hinsicht eine eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. *„[Organisationen], so die Idee, entwickeln eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder und der betrieblichen Funktionsbereiche [nach innen und nach außen] in nachhaltiger Weise prägen.“* (Steinmann & Schreyögg, 1991, 532) Insgesamt wird die Kultur einer Organisation, nicht zuletzt aufgrund des ökonomischen Ursprungs, als planmäßig herstellbares Produkt bzw. als technisches Problem verstanden. Dieses recht oberflächliche Verständnis organisationaler Kulturen und die ihm

innewohnende rational objektivistische Orientierung schließen eine Betrachtung und Berücksichtigung unbewusster Prozesse und Phänomene aus.

Organisationskultur zwischen Artefakten, Werten und Grundprämissen

Aus der vor allem in Deutschland lang anhaltenden Debatte um die Frage, ob ein Unternehmen eine Kultur hat oder eine Kultur ist, entwickelte sich schließlich eine erweiterte Sichtweise organisationaler Kulturen. Vertreter der erstgenannten Richtung (zu denen beispielsweise Sattelberger, 1991 gehört) sind der Auffassung, dass die Organisationskultur einen von vielen für die Organisation wichtigen Aspekten darstellt, den es zu berücksichtigen gilt. So spricht Sattelberger z.B. von einem magischen Dreieck, welches aus den Aspekten Strategie, Struktur und Kultur besteht. Eine Organisation hat also in dieser Sichtweise neben einer Strategie und einer Struktur auch eine Kultur. Andere Autoren ähnlicher Auffassung verwenden den Begriff Kultur eher im Sinne von kultiviert sein. Eine Organisation hat dann Kultur, wenn sie in schöner Industriearchitektur angesiedelt ist oder wenn sie im Rahmen ihrer Innenausstattung Wert auf Kunst legt, etwa in Form von Bildern oder Skulpturen.

Die andere Ansicht, dass eine Organisation eine Kultur ist, wurde vor allem von einer Reihe anthropologisch orientierter Organisationspsychologen vertreten. Sie sahen in den Kulturgedanken eine neue Metapher bzw. ein neues Modell für Organisationen. In Anlehnung an eine anthropologische Begriffsverwendung verstanden sie unter der Kultur einer Organisation ein kollektives Sinngebilde, welches aus einer Reihe verschiedener Deutungs- und Handlungsmuster besteht. In dieser Sichtweise ist die Organisationskultur dann nicht einer von vielen wichtigen Aspekten, sondern der wichtigste, dem alle anderen Aspekte untergeordnet werden. Wolnik, als ein Vertreter dieser Richtung, ist von der zentralen Bedeutung von Prozessen der Interpretation und des interaktiven „Zur-Geltung-Bringens“ in Bezug auf organisatorische Regelungen und Strukturen überzeugt. Hinsichtlich der Existenz und der Wirksamkeit dieser Regelungen und Strukturen weist die Organisationskultur den bedeutendsten Einfluss auf. (Wolnik, 1991, 66)

Zu den bekanntesten Vertretern dieser Richtung zählt Schein, dem die vorwiegend technische Orientierung zu kurz griff und der sich dementsprechend um

eine tiefgründigere anthropologische Ausdeutung organisationaler Kulturen bemühte. Sein Buch „Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte“ (Schein, 1992) führte dazu, dass auch in Deutschland die populärwissenschaftliche von einer wissenschaftlichen Organisationskulturdiskussion abgelöst wurde. Schwerpunktartig setzt sich Schein in diesem Buch mit den Fragen auseinander, wie sich Organisationskulturen entwickeln und welche Rolle die Gründer im Bezug auf die Organisationskultur spielen. Zur Beschreibung von Organisationskulturen wählte er den Zugang über die Gruppe. Schein definiert die Kultur einer Gruppe als *„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“* (Schein, 1992, 25) Diese Beschreibung der Kultur einer Gruppe weitet Schein auf die Beschreibung der Kultur einer Organisation aus und weist im Weiteren auf einen wichtigen Zusammenhang zwischen der Kultur und dem Lernen einer Organisation hin. Er macht deutlich, dass die Lerngeschichte einer Organisation kollektiv ist, sich nach einer Zeit verselbständigt und durch diese Verselbständigung Bestandteil des Unbewussten wird. Mit dieser Feststellung legt Schein die Basis für sein, mittlerweile weit verbreitetes Verständnis von Organisationskulturen. Organisationskulturen basieren gemäß Scheins Überzeugung auf verschiedenen Ebenen und lassen sich auch anhand von diesen Ebenen beschreiben. Schein identifiziert als zentrale Ebenen einer Organisationskultur die Ebenen der Artefakte, der bekundeten Werte und der Grundprämissen, die sich nach ihrem Grad der Sichtbarkeit und der Bewusstheit unterscheiden.

Die Tatsache, dass im Zusammenhang mit diesem Kulturverständnis zum ersten Mal der Begriff des Unbewussten fällt, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch Scheins Bemühungen lediglich einen ersten, unvollständigen Schritt hinsichtlich der Beschreibung unbewusster Phänomene und Prozesse in Organisationen darstellen. Sein Verständnis von Organisationskulturen enthält die Annahme, dass kulturelle Phänomene in Organisationen eher implizit sind, und geht daher über die zuvor dargestellten organisationskulturellen Ansichten hinaus. Insbesondere die Vorstellungen einer zielgerichteten Beeinflussung und einer beliebigen Manipulation von außen werden aufgegeben, da von der Exis-

tenz unbewusster Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle ausgegangen wird. Dennoch werden von Schein in erster Linie relativ oberflächen- und bewusstseinsnahe Prozesse beschrieben. Um die Bedeutung von Wahrnehmung und Gefühlen wissend, gilt in dieser Perspektive die Vermittlung eines bestimmten Gefühls nach Innen wie nach Außen als Erfolg versprechend. Derartige kultur- und identitätsstiftende Prozesse zur Realisierung ebensolcher Gefühle wurden z.B. unter dem Begriff „corporate identity“ bekannt. Allzu oft verkommen derartige Bemühungen leider zu einer Art Oberflächenkosmetik, die die tiefer liegenden Prozesse in Organisationen nicht erreicht oder aber im Sinne eines Abwehrmechanismus verdeckt. (Beumer, 2001, 264) Von daher stellen die Überlegungen Scheins sicherlich einen Schritt in die richtige Richtung dar, greifen jedoch für die hier beabsichtigten Überlegungen zu kurz.

Organisationskultur und die informelle Seite der Organisation

Die bisherige Schilderung hat dargelegt, dass Organisationen und ihre Kulturen nicht nur aus logisch funktionalen Systemen oder planbaren Prozessen bestehen. Sie sind auch, wenn nicht sogar im Wesentlichen von Dynamiken durchzogen und beeinflusst, die auf eher unbewussten Gefühlen, Beziehungen und Prozessen basieren. Diesem Umstand versuchen verschiedene Autoren Rechnung zu tragen, indem sie neben dem offiziellen System einer Organisation die Existenz einer weiteren Ebene annehmen. Begriffe wie informelles System oder Schattenorganisation bezeichnen diese Ebene, die als hinter bzw. unter der offiziellen Ebene liegend gedacht wird. (Stacey, 1997, 5ff.)

Während das offizielle System durch formale Hierarchie, Regeln und Kommunikationsmuster gekennzeichnet ist, zeichnet sich das informelle System im Wesentlichen durch die Tatsache aus, dass der ansonsten allgegenwärtigen Rationalität hier keinerlei Bedeutung zukommt. Somit entzieht sich diese Ebene rationalen und logischen Kriterien und entsprechend auch einer zielgerichteten Plan- und Steuerbarkeit. Elemente eines solchen informellen Systems stellen z.B. der Flurfunk, die Gerüchteküche und der kurze Dienstweg dar. Es beinhaltet also im Wesentlichen Prozesse und Verhaltensweisen, die festlegen, wie Dinge geregelt werden.

Das Besondere an dieser hier nur kurz beschriebenen Sichtweise von Organisationen und ihren Kulturen ist die Annahme der Existenz eines derartigen in-

formellen Systems. Weite Teile traditioneller Managementtheorien und organisationskultureller Sichtweisen ignorieren größtenteils solches irrationales Verhalten. Wird es nicht vollständig ignoriert, dann wird ein derartiges informelles System als etwas dargestellt, das sowohl Manager als auch Führungskräfte im Sinne von Rationalität und Effizienz um jeden Preis bekämpfen müssen. Ein wesentliches Problem dieser Sichtweise stellt, trotz der Betonung, dass jedes Organisationsmitglied ein Teil von beiden Systemen ist, die weitgehende Unverbundenheit beider Systeme dar. Sie existieren nahezu getrennt nebeneinander und haben weder Auswirkungen noch Einfluss aufeinander.

Auch diese Sichtweise erscheint vor allem aufgrund der kaum bedachten Verknüpfung und Wechselwirkung beider Systeme nicht geeignet, die in Organisationen zweifellos vorhandenen unbewussten Prozesse und Phänomene zu betrachten und ihre organisationskulturelle Relevanz zu erklären. Gleichwohl vermittelt sie jedoch ein Gespür dafür, dass Organisationen und ihre Kulturen durch bewusste und unbewusste, rationale und irrationale, psychologische und soziale Aspekte entstehen und dass – darauf aufbauend – unbewusste Prozesse und Phänomene sehr wohl eine Relevanz in Bezug auf Organisationskulturen besitzen. Die gegenseitige Wechselwirkung und Abhängigkeit von offiziellem und inoffiziellem bzw. sozialem und psychologischem System gilt es jedoch stärker in den Blick zu nehmen.

Organisationskultur als psychosozialer Prozess

Die Vorstellung, Kultur im Allgemeinen und Organisationskultur im Besonderen als einen psychosozialen Prozess zu betrachten, geht auf Trist, einen englischen Psychologen und Mitbegründer des Tavistock Institutes zurück. (Trist, 1990) Er war der Überzeugung, dass sich kulturelle Phänomene aus der Perspektive nur einer der beiden Disziplinen, egal ob es sich dabei um Soziologie oder Psychologie handelt, nicht „wirklich“ verstehen lassen. Kulturelle Phänomene stellen sich für Trist nicht entweder als sozial oder als psychologisch dar, sondern als zur gleichen Zeit sozial und psychologisch. Über die Vorstellung von Kultur als einem psychosozialen Prozess, versuchte Trist beide Felder miteinander in Beziehung zu setzen. Dazu verband er externe soziale Aspekte, wie sie Rollen und Arbeitstechniken darstellen, mit inneren psychologischen Aspekten, etwa Gedanken und Gefühlen von Individuen, wenn sie diese Rollen wahr-

nehmen oder die Arbeitstechniken ausüben. Kultur stellt in dieser Sichtweise die Brücke zwischen der Psyche und dem Sozialen dar. Über den der Kultur zugrunde liegenden psychosozialen Prozess wird es der menschlichen Psyche möglich, sozial zu operieren. Dieser psychosoziale Prozess ermöglicht aber auch der institutionellen Struktur, psychologisch zu wirken. Beides vermag die Kultur zu leisten, da sie sich einerseits auf die strukturellen und instrumentellen Aspekte des menschlichen Lebens bezieht und andererseits aber auch tiefer liegende Ebenen der menschlichen Psyche erreicht. (Trist, 1990, 539f.)

Aufgrund der zuvor bemängelten Unverbundenheit erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, die diesem Verständnis zugrunde liegende Verschränkung beider Systeme genauer darzustellen. Dazu wird zunächst der funktionale Aspekt von Kultur näher betrachtet, um anschließend die psychologischen Auswirkungen kultureller Muster zu verdeutlichen.

Bezogen auf ihre Funktion wird Kultur in dieser Sichtweise (vor allem im Hinblick auf das Zweck-Mittel-Verhältnis) der Status einer Technik zugesprochen. Einfacher ausgedrückt, beinhaltet Kultur eine Reihe von Techniken, sodass sie als der instrumentelle Teil des sozialen Lebens verstanden werden kann, der sich vom strukturellen Teil unterscheidet. Zu diesen Techniken gehören beispielsweise Fähigkeiten im handwerklichen wie im intellektuellen Sinne, Rituale, Gewohnheiten und Einstellungen. Sie werden auf soziale Objekte aller Art mit einem unterschiedlichen Maß an Erfolg angewandt. Indem Kultur auf diese Art auf das Verhältnis von Zweck und Mittel einwirkt, erweitert sie Spielräume, erhöht Differenzierungen und verändert die Ausrichtung sozialer Objekte. In einem bestimmten Maß definiert sie die Strukturen, innerhalb derer sie operiert, neu.

Im Hinblick auf den Inhalt lassen sich kulturelle Objekte und kulturelle (Verhaltens-) Muster unterscheiden. Zu den kulturellen Objekten zählen z. B. Artefakte, ganz gleich ob sie dem technischen, ästhetischen oder religiösen Bereich entspringen. Niedergeschriebene Dokumente oder bestimmte Repräsentations- und Auszeichnungssysteme lassen sich als Beispiele für kulturelle Objekte anführen. Kulturelle Objekte stellen Verhaltensprodukte dar, die durch verschiedene kulturelle Muster bestimmt sind. Auch wenn sie auf kulturellen Mustern basieren, befinden sie sich außerhalb des Individuums und weisen in erster Linie einen nicht psychologischen Charakter auf. Kulturelle Objekte lassen sich

als eine Art geronnenes kulturelles Muster charakterisieren und lassen Material entstehen, mit dem sich später Archäologen oder Kulturhistoriker auseinandersetzen.

Kulturelle Verhaltensmuster können einerseits einen externen Bezugsrahmen haben oder andererseits mit der inneren Welt des Individuums in Verbindung stehen. Zur ersten Gruppe gehören beispielsweise Wissen und Können, Glaubenshaltungen, Moralvorstellungen, Vorurteile und soziales Verhalten. Diese kulturellen Verhaltensmuster werden vom Individuum getragen, sind also im Individuum angesiedelt. Sie lassen sich als die psychologischen Möglichkeiten beschreiben, die dem Individuum im Umgang mit sozialen Objekten zur Verfügung stehen. Anders ausgedrückt, stellen diese vorhandenen kulturellen Muster eine Art Verhaltensrepertoire dar, welches das Individuum abrufen und benutzen kann, sofern es ihm bewusst ist. (In der Regel gilt dies nur für einen Teil der kulturellen Muster.)

Die zweite Gruppe kultureller Verhaltensmuster bezieht sich auf bewusste wie unbewusste innere Objekte des Individuums. Sie lassen den grundlegend sozialen Charakter des Individuums entstehen und werden von ihm als Teil seines Selbst wahrgenommen. Einerseits wirken diese inneren Objekte (auf eine eher bewusste Weise) auf die zuvor beschriebenen externen kulturellen Muster und damit auf die Gesellschaft ein. Andererseits werden sie auch (in einem unbewusst ablaufenden Prozess) auf verschiedene soziale Objekte projiziert und nehmen über diese Projektion Einfluss. Aus der psychosozialen Perspektive betrachtet, existieren kulturelle Muster auf allen Ebenen des Bewusstseins. Während das Bewusstsein eine Eigenschaft der Psyche ist, stellt die Fantasietätigkeit der inneren Welt einen psychosozialen Prozess dar. Kulturelle Muster, die mit den tief verwurzelten Ebenen des Individuums verbunden sind, entstehen durch die Fantasietätigkeit der unbewussten Systeme innerer Objektbeziehungen. Diese Fantasietätigkeit bildet den grundlegenden kulturellen Prozess, der auf den Aktivitäten der inneren lebenden Gesellschaft, der „society in the mind“ basiert. (Trist, 1990, 541ff.)

Obgleich also die Merkmale institutioneller Kulturen von Individuen getragen werden, erfolgt in diesem Konzept keine Reduktion auf individualpsychologische Überlegungen. Es wird die Realität und Wirklichkeit einer gesamten Gesellschaft berücksichtigt. Über ihre inneren, unbewussten Objekte haben die

Individuen an dieser Wirklichkeit teil. Obwohl nicht explizit so konzipiert, lassen sich mit Hilfe dieses Konzeptes auch Organisationskulturen sowohl auf einem psychosozialen Prozess basierend als auch durch diesen Prozess konstituiert verstehen. Über den der Organisationskultur zugrunde liegenden psychosozialen Prozess wird es dem Organisationsmitglied möglich, sozial zu operieren, während dieser Prozess gleichzeitig die Struktur der Organisation in die Lage versetzt, psychologisch zu wirken.

Ein Organisationskulturverständnis, das davon ausgeht, dass kulturelle Phänomene aus einer Vielzahl von psychosozialen Mustern bestehen, die Individuen verwenden, um Rollen und Beziehungen in soziale Systemen aufzunehmen, erweist sich als geeignet, um unbewusste Prozesse in Organisationen (mit Blick auf ihre soziale Induziertheit) zu betrachten und zu analysieren.

Überlegungen zu einer sozioanalytischen Organisationskultur- forschung

Dem zuletzt dargestellten Verständnis von Organisationskulturen als Ergebnis eines psychosozialen Prozesses werden im Folgenden drei aufeinander aufbauende Hypothesen zur Seite gestellt, die eine Art Leitfaden für die Betrachtung und Analyse unbewusster Prozesse in Organisationen bilden können. Sie basieren auf Konzepten und Überlegungen des englischen Psychoanalytikers Bion. Seine Überlegungen werde ich als metaphorischen Rahmen verwenden, um bestimmte Besonderheiten und Zusammenhänge im Bereich der (Sozio-)Analyse organisationaler Kulturen zu verdeutlichen.

Bereits der Titel dieses Beitrags lässt vermuten, dass Bion selbst nie explizit von Organisationskultur bzw. Kultur gesprochen hat. So ist das Wort Kultur weder Bestandteil eines Titels einer seiner zahlreichen Veröffentlichungen, noch findet sich in Sammelwerken oder Lexika zu seinen Arbeiten, wie sie „The Dictionary of the work of W.R.Bion“ (Lopéz.Corvo, 2003) oder „The language of Bion: A dictionary of concepts“ (Sandler, 2005) darstellen, ein Eintrag. Die einzige (mir bekannte) explizite Verwendung des Begriffs Kultur findet sich in Bion frühen Arbeiten zum Verhalten von Gruppen. (Bion, 1943) Hier spricht er von einer Gruppenkultur, unter der er das manifeste Verhalten einer Gruppe versteht, welches er von der Gruppenmentalität, unter der eher der Willensausdruck einer Gruppe zu verstehen ist, abgrenzt. Obwohl Bion so gut wie nie ex-

plizit von Kultur bzw. Gruppen- oder Organisationskultur gesprochen hat, finden sich in seinen Überlegungen und Theorien eine Reihe von Ideen, die einen vertieften Zugang zu Organisationskulturen eröffnen. Einige dieser Ideen werden im Folgenden aufgegriffen und mit organisationskulturellen Ansätze und Vorstellungen verknüpft, so dass ein erweitertes Wahrnehmen und Verstehen von Organisationskulturen möglich wird.

Hypothese I: Jede Organisationskultur wird durch ein Wechselspiel bewusster und unbewusster Kulturanteile konstituiert

Die erste Hypothese basiert auf Bions wegweisender Arbeit zur Existenz und Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeitsteilen. (Bion, 1990a) Im Rahmen seiner analytischen Arbeit mit schizophrenen Patienten gelangte Bion zu der Erkenntnis, dass Menschen, so weit sie sich auch scheinbar von der Realität entfernt haben mögen, nie vollständig den Kontakt zu ihr verlieren. Er folgerte daraus, dass auch bei schizophrenen Patienten ein nicht-psychotischer Persönlichkeitsteil vorhanden sein muss, der in der Lage ist, eben dieses zu leisten. Im Falle des Schizophrenen vermag sich jedoch der nicht-psychotische Persönlichkeitsteil nicht gegen den psychotischen Persönlichkeitsteil durchzusetzen. Genau das Gegenteil ist der Fall. Durch den massiven Einsatz von Abwehrmechanismen, vorrangig der projektiven Identifikation, entfernt sich der nicht-psychotische Persönlichkeitsteil immer weiter vom psychotischen. Diese Spaltung setzt sich solange fort, bis irgendwann jeglicher Kontakt und jegliche Beziehung verloren gegangen ist. Das Wegweisende in Bions Erkenntnissen liegt vor allem darin, dass er die Existenz von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeitsanteilen nicht nur für Schizophrene, sondern für jede Person angenommen hat. Im Falle einer „normalen“ Persönlichkeit dominieren jedoch die nicht-psychotischen Persönlichkeitsanteile. Dies darf jedoch nicht zu dem Trugschluss führen, dass bei einer „normalen“ Persönlichkeit keine psychotischen Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind. Sie existieren und können jeder Zeit durchbrechen, um die Oberhand über den nicht-psychotischen Anteil zu übernehmen.

Aufbauend auf diesen Gedanken Bions lassen sich auch für Organisationskulturen einige Überlegungen anstellen. Ähnlich wie das menschliche Individuum verfügen auch Organisationen und ihre Kulturen über psychotische und nicht-

psychotische Anteile, bzw. allgemeiner formuliert über bewusste und unbewusste Anteile. Eine „normale“, tragfähige Organisationskultur darf nicht zu dem Trugschluss verleiten, dass unbewusste Phänomene nicht vorhanden und somit irrelevant sind und keinerlei Bedeutung besitzen. An Stelle des immerwährenden Versuchs, unbewusste Phänomene und Dynamiken zu bekämpfen und auszuschalten, kommt der Akzeptanz unbewusster Phänomene eine entscheidende Bedeutung zu. Mindestens genauso viel Beachtung, wie der Optimierung von Strukturen und Prozessen zukommt, sollte der Findung und Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtes zwischen unbewussten und bewussten Kulturanteilen zu Teil werden. Vor allem die unbewussten Kulturanteile haben einen entscheidenden Anteil daran, wie mit der inneren Welt der Organisation umgegangen wird und wie Beziehungen zur Umwelt aufgenommen und gestaltet werden und somit durchaus reale Auswirkungen. Darüber hinaus kommt ihnen gerade bei der Entwicklung von Organisationskulturen über Sozialisations- oder Veränderungsprozesse eine entscheidende Bedeutung zu.

Das Bewusstsein für ein solches Gleichgewicht bzw. für jegliche Beziehung zwischen bewussten und unbewussten Kulturanteilen scheint jedoch in weiten Teilen der Organisationskulturdiskussion verloren gegangen zu sein (sofern es denn je bestanden hat). Ähnlich wie in der Betrachtung von Schizophrenen die psychotischen Anteile den Patienten dominieren, dominieren in der Unternehmenskulturdiskussion immer noch ausschließlich rational ökonomische Kulturkonzepte. Letztlich ist nur so der Versuch, der vor allem in der ersten Zeit der organisationskulturellen Auseinandersetzung prägend war und seine Bedeutung immer noch nicht verloren hat, zu verstehen, an Stelle von Strukturen und Prozessen Organisationskulturen zu gestalten und zu optimieren. Auch wenn die Wurzeln derartiger Bestrebungen bereits mehr als zwanzig Jahre zurückliegen, beherrschen sie immer noch weite Teile der Organisationskulturdiskussion, sofern Überlegungen, die die Organisationskultur betreffen, im Wirtschaftskontext überhaupt Gehör finden und beachtet werden. Immer noch gilt eine planmäßig gestaltbare Unternehmenskultur als die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen (Schmidt, 2005) und ebenso selbstverständlich lassen sich im Dienste der Unternehmenskultur harte in weiche Faktoren umformen. (Jost & Wilms, 2003). Diese Fokussierung auf Rationalität sorgt für die Ausblendung der hinter der Rationalität liegenden psychotischen Teile

und Tendenzen. Wie relevant – um nicht zu sagen allgegenwärtig – diese psychotischen Tendenzen jedoch sind, hat Sievers an verschiedenen Beispielen deutlich gemacht. (Sievers, 2001, 2003)

Hypothese II: Im Rahmen sozioanalytischer Organisationskulturforschung ist eine binokulare Sicht unerlässlich

Der Ursprung dieser Hypothese liegt in einem anderen, ebenfalls auf Bion zurückgehenden Konzept: der binokularen Sicht. Obwohl dieses Konzept bzw. die ihm zugrunde liegende Haltung Bions gesamtes Werk durchzieht (beispielsweise lassen sich die Grundannahmen einer Gruppe als Binokulare verstehen), findet sich erst 1961 in der Einleitung zu seinem Buch „Experiences in Groups“ (Bion, 1961) eine explizite Definition (die seltsamer Weise nicht in die deutsche Übersetzung übernommen wurde). Dort heißt es:

“I am impressed, as a practising psycho-analyst, by the fact, that the psycho-analytic approach, through the individual, and the approach these papers [Experiences in groups], describe, through the group, are dealing with different facets of the same phenomena. The two methods provide the practitioner with a rudimentary binocular vision. The observations tend to fall into two categories, whose affinity is shown by phenomenon which, when examined by one method, center on the Oedipal situation, related to the pairing group, and, when examined by the other, center on the Sphinx, related to problems of knowledge and scientific method. (Bion, 1961, 8)“

Auch im Fall dieses Konzeptes bildeten klinische Beobachtungen (hier von Psychotikern mit Denkstörungen) den Ausgangspunkt von Bions Überlegungen. Zu seinen Patienten gehörte beispielsweise ein schüchterner, fahler Patient, der nicht in der Lage war, sinnlich zu erröten. Diese Beobachtungen und die Interpretation der klinischen Daten veranlassten Bion dazu, Freuds Theorie des Bewusstseins (als sinnliches Organ zur Wahrnehmung psychischer Qualitäten) zu überarbeiten und zu berichtigen. Er revidierte dazu Freuds Vorstellung vom Lust-/Unlust-Prinzip und Realitätsprinzip als zwei zeitlich aufeinander folgende Ereignisse. Entsprechend Bions Beobachtungen waren beide Prinzipien nicht durch eine zeitliche Abfolge, sondern durch Gleichzeitigkeit gekennzeichnet. Bion führt dazu aus:

„Die Theorie des Bewusstseins ist schwach, aber nicht falsch, wenn man sie in der Weise ergänzt, dass sie aussagt, dass das Bewusste und das Unbewusste - in der beschriebenen Form ständig gemeinsam hervorgebracht - so funktionie-

ren wie ein Augenpaar (binokular) und dadurch zu Beziehungssetzung und Selbstbetrachtung in der Lage sind. Wegen der Art ihrer Entstehung ist eine unvoreingenommene Erfassung der psychischen Qualität des Selbst ausgeschlossen: Die »Sicht« des einen Teils durch den anderen ist sozusagen »einäugig«. (Bion, 1990b, 54)

Die daraus abgeleitete Koexistenz von Bewusstem und Unbewusstem, die durch ein dynamisches „Dazwischen“ realisiert wird, welches Bion als Schranke oder Kontaktbarriere bezeichnete, stellt einen der Grundgedanken dieses Modells (sowie weiterer auf diesem Modell aufbauender Überlegungen) dar. Unter Zuhilfenahme der Vorstellung von Koexistenz gelang es Bion schließlich, kleinanalytische Beobachtungen im Hinblick auf den Spaltungsprozess in Freuds Theorie des Unbewussten zu integrieren. In besonderer Weise fokussierte er dazu auf Wahrnehmungs- und Denkprozesse. Bion vollendete mit diesen Überlegungen, was Freud angedacht hatte und bereits implizit in seinen Arbeiten steckte. Die Tragweite dieser Überlegungen wird deutlich, wenn man bedenkt, dass in vielen analytischen Situationen (etwa bei dem Versuch, ein analytisches Objekt wahrzunehmen) der Gebrauch bzw. die Einbeziehung von Bewusstem und Unbewusstem nach dem Vorbild dieses Modells erfolgt.

Wie bei vielen von Bions Modellen ist auch im Falle des binokularen Sehens das Modell aus der Biologie abgeleitet. (Neben dem „Binokularen Sehen“ stellt sein Container-Contained-Modell ein weiteres prominentes Beispiel für seine Anleihen aus der Biologie dar.) Wie die deutsche Übersetzung „binokulares Sehen“ des englischen Begriffes „binocular vision“ andeutet, bilden das Auge und seine Fähigkeiten das Vorbild. Bion schildert dies folgendermaßen:

„Bei der Modellbildung kommt eine Fähigkeit zum Einsatz, die derjenigen des binokularen Sehens ähnelt: nämlich die Fähigkeit der beiden Augen, zwei Ansichten desselben Objektes in Korrelation zu bringen. Wenn es darum geht, ein psychoanalytisches Objekt zu betrachten, entspricht der Gebrauch des Bewusstseins und des Unbewussten in der Psychoanalyse dem Gebrauch der zwei Augen bei der visuellen Untersuchung eines Objektes, das optisch wahrgenommen werden kann.“ (Bion, 1990b, 141)

Bions analytische Adaption dieses Vorbildes zeichnet sich durch die Kombination verschiedenster philosophischer Ein- und Ansichten aus. Zu dieser Zusammenführung und Kombination scheinbar verschiedener, sich tatsächlich aber ergänzender Ansichten war Bion wie kaum ein anderer in der Lage. So ist die auf Hume zurückgehende Idee, dass es möglich ist, durch die konstante Verbindung zweier Bilder ein neues drittes Bild zu erhalten, ebenso zu erkennen,

wie das auf Locke zurückgehende Prinzip des Gemeinsinns (common sense). In Anlehnung an Locke verwendet Bion dieses Prinzip als eine erweiterende epistemologische Methode, um die Realität zu verstehen. Selbst kantsche Überlegungen zur Noumena, einer Art hinter dem menschlichen Wahrnehmungsvermögen liegende psychische Realität, deuten sich in diesem Modell an. (Sandler, 1999)

Sollen bei der Analyse von Organisationskulturen unbewusste Dynamiken und Prozesse einbezogen werden, bedarf es eines veränderten Blickes und eines erweiterten Bezugsrahmens. Einen solchen erweiterten Rahmen stellt Bions Idee einer binokularen Sicht dar. Durch die Wahrnehmung bewusster und unbewusster Prozesse, Dynamiken und Affekte, wird es möglich, Organisationskulturen adäquater und ganzheitlicher zu erfassen, da nun Facetten der Realität Bedeutung beigemessen wird, die zuvor ignoriert wurden. Dieser Blick sowie die mit ihm verbundene grundlegende Haltung eröffnen die Möglichkeit, die vorherrschende monokulare Sicht um eine wichtige Perspektive zu ergänzen. Während sich die Analyse von Organisationskulturen, wie zuvor aufgezeigt, häufig ausschließlich mit der bewusst rationalen Perspektive beschäftigt, sich an Effizienz- und Optimierungskriterien orientiert und unbewusst emotionale Aspekte verdrängt und ignoriert, eröffnet die binokulare Sicht eine neue Perspektive. Da diese Sicht nicht mit der Vorherrschaft oder der Dominanz von Bewusstem oder Unbewussten arbeitet, wird es möglich, aus beiden wetteifernden Perspektiven eine neue kreative Perspektive entstehen zu lassen. Im Fokus steht somit eine neue dritte Perspektive, die durch die Zusammenführung beider Perspektiven Phänomene erkennen lässt, die mit dem Blick aus einer der einzelnen beiden Perspektiven unentdeckt bzw. unerkannt geblieben wäre.

Während sich eine monokulare Sichtweise (der Blick mit einer der beiden Perspektiven) durch Aufspaltung und Trennung auszeichnet, ist die binokulare Sichtweise durch Integration charakterisiert. Der Organisationskulturanalyse hilft sie (aufgrund der vorherrschenden bewusst rationalen Sichtweise), die typische Spaltung zwischen emotionalen Erfahrungen und rational abstraktem Denken zu überwinden. Indem ihr dialektischer Charakter der Spaltung entgegentritt, schafft sie ein Bewusstsein für die grundlegende, jede Organisationskultur konstituierende Wechselwirkung von unbewussten und bewussten As-

pekten, wie sie in der Hypothese zuvor charakterisiert wurde. Die dem dialektischen Charakter innewohnende Möglichkeit der schöpferischen Schaffung von etwas Neuem hilft Unsicherheiten, Unklarheiten und Paradoxe in einem gewissen Maße zu ertragen, ohne direkt dem Verlangen nachzugeben, diese aufzulösen und damit jegliche Entwicklung und jegliches kreatives Potenzial im Keim zu ersticken.

Hypothese III: Der stärker zu fokussierende Teil der sozioanalytischen Analyse von Organisationskulturen stellt ihre soziale Induziertheit (Sphinx-Perspektive) dar

Die letzte Hypothese basiert einerseits auf dem zuvor dargestellten Konzept der binokularen Sicht. Andererseits spielt die Anwendung dieses Konzeptes im Rahmen der von Bion geleisteten Erforschung unbewusster Gruppenprozesse eine wichtige Rolle. Wie bereits dargestellt, durchzog die binokulare Perspektive Bions Denken und fand keineswegs ausschließlich im klinischen Bereich Anwendung. Im Rahmen von Bions Arbeiten zu unbewusstem Verhalten in Gruppen (Bion, 2001) erlangte sie fundamentale Bedeutung, da sie die Möglichkeit eröffnete, psychoanalytisches Denken im Kontext von Gruppen anzuwenden. Innerhalb dieser Forschungsarbeiten wurde Bion auf unbewusste soziale Prozesse in Gruppen aufmerksam, deren Vorhandensein bis dato unbekannt war. Diese unbewussten, mentalen Systeme, in denen Gruppenmitglieder gefangen sein können, nannte er Grundannahmegruppen. Darüber hinaus beschäftigte er sich mit Auswirkungen dieser Grundannahmegruppen und zeigte Verbindungen zur eher an der Realität orientierten Arbeitsgruppe auf. Bion machte deutlich, dass sich kein Gruppenmitglied diesen Prozessen entziehen kann, diese aber unter günstigen Bedingungen durchaus ins Bewusstsein gelangen können und auf diese Weise einen Teil ihres regressiven Charakters verlieren.

Eine mögliche Interpretation dieser Grundannahmegruppen könnte ihren ödipalen Charakter aufgreifen. In dieser Sicht würden dann die ödipalen Beziehungen im Vordergrund stehen und helfen, die Charakteristika einer (ödipalen) Situation zu verdeutlichen. Dieser Sicht folgend, ließe sich das Verhalten eines Gruppenführers als primär durch seine individuell biografische Entwicklung (etwa seine Beziehungen zu Autoritätspersonen wie sie beispielsweise die Eltern

darstellen) beeinflusst verstehen. Diese ausschließlich an individualanalytischen Aspekten angelehnte Interpretation griff für Bion jedoch zu kurz. Er beschäftigte sich deshalb mit der Frage, ob sich die von ihm identifizierten Prozesse nicht auch mit einem anderen Fokus interpretieren ließen. Bions Hypothese, dass in Grundannahmegruppen primitive Fantasien existieren, die das Produkt psychotischer Ängste sind, lässt sich als eine Antwort auf diese Frage verstehen. Letztlich gelang es ihm, zwei Facetten derselben Realität zu erkennen und neben der individuumzentrierten Sicht auch die soziale Realität der Gruppe zu berücksichtigen. Folgt man dieser Perspektive, dann übt eben nicht nur die individuell biografische Entwicklung Einfluss aus, sondern auch die Soziale Realität der Gruppe. Sie ist beispielsweise durch die Struktur der Gruppe, die eingenommen und nicht-eingenommenen Rollen und die bewusst und unbewusst an den Gruppenführer gerichteten Erwartungen charakterisiert.

Bions grundlegende fragende Haltung hat schließlich zum Erkennen der psychotischen Ängste geführt, die ihrerseits wiederum ödipale Dramen entstehen lassen. In der Berücksichtigung beider Facetten der Realität lässt sich die für Bion und sein Denken typische binokulare Sicht erkennen. (Bion, 2001, 119; Bléandonu, 1994, 89)

In Anlehnung an Bion (2001) und Lawrence (1999) gehe ich davon aus, dass auch bei der psychosozialen Analyse von Organisationskulturen eine ausschließliche Fokussierung auf das individuelle Unbewusste zu kurz greift. Beispiele für derartige Analysen sind in der ausschließlichen Fokussierung auf den Unternehmensgründer und seinen Einfluss auf die Kultur oder im Glauben an die primäre Abhängigkeit der Organisationskultur von Führungskräften zu sehen. (Kets de Vries & Miller, 1986, 1991) Die Idee, dass der Narzissmus oder die Neurose des Chefs entscheidend die Kultur und damit die Organisation prägt, veranschaulicht diese Orientierung. (Kets de Vries & Miller, 1984; MacCoby, 2000) Eine Erweiterung hin zu einer binokularen Sichtweise von Organisationskulturen ist erforderlich. Solch eine Sichtweise zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur prägende Persönlichkeiten, sondern auch Prozesse, die die soziale und politische Realität von Organisationen konstituieren, Berücksichtigung finden. Im Ödipus-Mythos spiegelt das Rätsel der Sphinx, durch dessen Lösung Ödipus die Stadt Theben von ihrer Belagerung befreit, einen solchen Prozess wieder.

Zur Verdeutlichung möchte ich die beiden Perspektiven gegenüberstellen. Nutzt man psychoanalytische Erkenntnisse und Theorien zur psychosozialen Erforschung von Organisationskulturen, dann symbolisiert die individuelle Perspektive, die sich in Anlehnung an den Ödipus-Mythos auch als Ödipus-Perspektive charakterisieren lässt, das Grundgerüst der Psychoanalyse. Dies würde einer Anwendung psychoanalytischer Erkenntnisse im Rahmen des klassischen Settings von Analytiker und Analysand entsprechen. Im Gegensatz dazu steht die soziale Perspektive, die sich in Anlehnung an den Ödipus-Mythos auch als Sphinx-Perspektive charakterisieren lässt, für eine Verwendung psychoanalytischer Erkenntnisse, die es ermöglichen, Denken in sozialen Systemen zu verstehen. Denken wird als konstitutiv für das Bewusstsein und die Sinnbildung innerhalb von Organisation und ihren Kulturen erachtet und steht darum im Mittelpunkt dieser Perspektive.

In Bezug auf eine psychosoziale Organisationskulturanalyse ist es die Sphinx-Perspektive, die mehr Relevanz besitzt, bzw. mehr Gewicht bekommen sollte, da Organisationen, wie Lawrence feststellt, mehr wegen der Sphinx als wegen Ödipus existieren. An dieser Stelle möchte ich im Sinne einer binokularen Sicht noch einmal darauf hinweisen, dass es nicht darum geht, festzustellen, ob die eine oder die andere Perspektive richtiger oder wichtiger ist. Beide Perspektiven, sowohl Ödipus-Perspektive als auch Sphinx-Perspektive, stehen miteinander in Beziehung und sind wechselseitig miteinander verknüpft. Unter einem bestimmten Fokus kann jedoch die Verwendung einer der beiden Perspektiven mehr Relevanz besitzen. (Lawrence, 1999, 104)

Erst die Sphinx-Perspektive ermöglicht es, unbewusste Phänomene, bzw. entsprechend dem zuletzt vorgestellten Kulturverständnis psychosoziale Prozesse und Dynamiken als sozial induziert und eben nicht als ausschließlich individuell dominiert zu verstehen. So können bestimmte organisatorische Dynamiken durch unbewusste Reaktionen auf die organisatorische Umwelt beeinflusst oder ausgelöst werden. (Sievers, 1999, 23) Für eine Projektion würde dies beispielsweise bedeuten, dass sie nicht primär aufgrund der inneren Welt einer Person und ihres Verhaltens entsteht. Eine sozial induzierte Projektion wäre vielmehr als eine unbewusste Reaktion organisatorischer Rolleninhaber auf eine Rahmenbedingung der Organisation zu verstehen, die dann ihrerseits wieder Einfluss auf Prozesse und Beziehungen innerhalb der Organisation ausübt

und diese verändert. Die Wurzeln einer derartige Projektion sind eindeutig im Sozialen, in den verschiedenen Umwelten oder den Strukturen und Arbeitsabläufen der Organisation zu sehen und nicht im Individuellen, in der Psyche des Projizierenden. So wird es möglich, zu erkennen, dass es die durch die Organisation und ihre Kultur ausgelösten unbewussten Prozesse sind, die die Organisationsmitglieder vereinnahmen, und dass es eben nicht primär die Organisationsmitglieder selbst sind, die durch das Ausagieren individueller Pathologien die Organisationskultur beeinflussen. In dieser Sichtweise ist es die Organisationskultur, die durch bestimmte Werte, Dynamiken und Prozesse die Organisationsmitglieder dazu veranlasst, in verstärktem Maße eigene unbewusste Anteile zu mobilisieren, die dann häufig eine kollusive Verstrickung mit der Organisation bewirken. In der Annahme, dass die bisherigen Ausführungen die besondere Bedeutung der Sphinx-Perspektive im Rahmen einer psychosozial orientierten Organisationskulturanalyse hervorgehoben und deutlich gemacht haben, ist Lawrence zuzustimmen, der deutlich macht:

„The psychoanalytic study of organisations [and their cultures A.d.V.] coheres around the centering of Sphinx, with Oedipus as secondary, but linked, consideration. In short, Sphinx is the ‘figure’ in the study of organisations [and their cultures A.d.V.] and Oedipus is the ‘ground.’” (Lawrence, 1999, 106)

Einige Anmerkungen zum Schluss

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Kultur im Allgemeinen und Organisationskultur im Besonderen ein schwer fassbarer und definierbarer Begriff ist. Dennoch ist Kultur ein wichtiges, unverzichtbares Konzept, um über die unbewussten Dynamiken von Organisationen nachzudenken und diese zu verstehen.

Vor allem bezogen auf die zu Beginn des Artikels dargestellten Organisationskulturverständnisse ist jedoch Sievers zuzustimmen der feststellt:

„In den letzten Jahren wurde mir zunehmend bewusst, dass die kognitiven Landkarten, die traditionelle Theorien zur Verfügung stellen, nicht länger mit meinen Erfahrungen aus der Arbeit mit Menschen in Organisationen übereinstimmen. Die vorherrschende Sichtweise des Menschen, seiner Organisation und ihrer Beziehungen unterscheidet sich von dem, was ich wahrnehme und verstehe.“ (Sievers, 1993, 126f.)

Folgt man jedoch dem hier vorgeschlagenen Verständnis von Organisationskulturen als psycho-sozialem Prozess, der durch eine implizite, auf unbewussten Mythen und Grundannahmen beruhende Organisationsrealität gekennzeichnet ist, dann können psychoanalytischen Ansätze und Theorien einen wichtigen Beitrag bei dem Versuch leisten, diese Kulturen zu erforschen. Am Beispiel dreier Hypothesen wurde die Verwendung psychoanalytischer Gedanken und Theorien im Kontext sozioanalytischer Organisationskulturforschung exemplarisch aufgezeigt.

Wie ich an anderer Stelle dargelegt habe (Ahlers-Niemann, 2007), ist es jedoch wichtig ein Bewusstsein dafür zu bewahren, dass eine vollständige und unveränderte Übertragung dieser Ansätze und Theorien weder möglich noch anzustreben ist. Die Anwendung psychoanalytischer Methoden im Organisationskontext darf keine pathologisierende Reduktion bewirken. Vermeintlich kranken Organisationen durch die Anwendung psychoanalytischer Methoden, etwa in Form einer Therapie, helfen zu wollen, ist der falsche Weg. Es geht vielmehr um ein Übertragen und Übersetzen psychoanalytischer Konzepte auf Organisationen, welches sich z.B. eine einer Verwendung als metaphorischen Rahmen. (Sievers, 1999, 2007) Anhand des Möglichkeitsraumes, den ein solcher Rahmen bietet, lassen sich dann organisationskulturelle Prozesse und Dynamiken adäquater und umfassender verstehen, als dies unter Zuhilfenahme anderer Theorien der Fall ist. So wird ein erweiterter und vertiefter Zugang zur Organisation und ihrer Kultur möglich, der jenseits der alltäglichen und oberflächlichen Normalität liegt. Letztlich kann auf diese Weise ein Zugang zu dem gelingen, was im Alltag der Organisation unter der Oberfläche bleibt, aber dennoch im beträchtlichen Maße die Realität der Arbeit und das Leben der Menschen in Organisationen beeinflusst.

Möglich wird ein solcher Zugang durch die Subjektivität des Organisationsberaters bzw. durch sein subjektives Erleben verbunden mit einer fragenden Haltung. Ein Musterbeispiel für beides stellt der in diesem Artikel schon mehrfach zitierte Analytiker Bion dar. Seine Arbeiten zu Gruppen und ihrem ungewussten Verhalten sind geprägt durch sein subjektives Erleben als Analytiker und durch seine fragende, am Wunsch nach Verstehen orientierte Haltung.

Trotz ihrer unbestrittenen Notwendigkeit stellt die sozioanalytische Erforschung von Organisationen und Kulturen kein leichtes Unterfangen dar. Einerseits sind

Organisationen durch Organisations- und Gesellschaftskulturen beeinflusst, die sich Handlung und Aktion verschrieben haben. Reflexion und Denken besitzen, wenn überhaupt noch, dann allenfalls eine untergeordnete Bedeutung.

Zusätzlich kommt Organisationen in Zeiten rapider Umbrüche als soziale Angstabwehrsysteme eine verstärkte Bedeutung zu, die sozioanalytisch orientierte Organisationsberater vor Probleme stellt. Ruth beschreibt dies folgendermaßen:

„Viele von uns begegnen im Laufe der Arbeit mit Organisationen einem Paradox: wir glauben, dass unsere Erfahrungen reichhaltig und aufregend sind, dass unsere analytischen Ideen und die Art und Weise des Denkens, das zu ihrer Entwicklung beiträgt, auf einzigartige Weise in der Lage ist, die finstere Dynamik in Organisationen ans Licht zu bringen; nur unsere Klienten teilen unsere Begeisterung nicht. Sie ängstigt sie. Sie wollen von uns praktische Hilfe für drängende Probleme.“ (Ruth, 1996)

Abgesehen von der unterschiedlichen Zielsetzung des Autors deutet dieses Zitat eine andere Schwierigkeit an. Sie liegt darin, dass die sich in allen Bereichen des Lebens und des Arbeitens ausbreitende, kapitalistische Orientierung eine Anerkennung unbewusster Prozesse und ihre Integration nahezu unmöglich macht. Das ausschließliche Streben nach Profitmaximierung und eine sozioanalytische Betrachtung von Organisationskulturen stellen zwei gegensätzliche Pole dar, die sich bei der Realisierung des einen oder des anderen Vorhabens gegenseitig im Weg stehen. Die Realisierung eines derartigen Blickes auf Organisationskulturen ist damit nicht nur von der Organisation selbst, sondern auch von den sozialen und gesellschaftlichen Systemen abhängig, die die Organisation umgeben. In dieser Perspektive ermöglicht letztlich nur eine nachhaltige Veränderung vieler Institutionen, die diese Systeme konstituieren, die notwendige Integration und Erforschung unbewusster Prozesse in Organisationen und Institutionen.

Auch wenn die Voraussetzungen zur Integration unbewusster Prozesse gegenwärtig nicht günstig sind, so bin ich der Überzeugung, dass wir letztendlich keine Wahl haben. Wie ich deutlich zu machen versucht habe, existieren trotz der besonderen Bedeutung von Profit und Effizienz andere Dimensionen organisatorischer Wirklichkeit. Die hier skizzierte sozioanalytische Organisationskulturforschung ermöglicht es, Organisationen über die Auseinandersetzung mit dem unbewusst Vorhandenen verschiedene Standpunkte einzunehmen und vermeintlich gegebene Realitäten aus verschiedenen Perspektiven zu betrach-

ten. Eine solche Analyse bedeutet einen ersten, wichtigen Schritt hin zu dem geforderten binokularen Blick auf Organisationen und ihre Kulturen. Gemeinsam mit anderen Konzepten kann die die sozioanalytische Organisationskultur-forschung einen Weg darstellen, eine ganzheitlichere Vorstellung darüber zu bekommen, was es bedeutet, in gegenwärtigen Organisationen zu leben und zu arbeiten.

Literatur

- AHLERS-NIEMANN, ARNDT (2007):** Dem Unbewussten auf der Spur. Einige Überlegungen zur Sozioanalyse von Organisationen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 38 (1), S. 97-114.
- BEUMER, ULRICH (2001):** Organisationskulturanalyse – Entwurf eines Konzeptes. In: Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hrsg.): *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*. Münster (Votum), S. 261-282.
- BION, WILFRED R. (1943):** Intra-group tensions in therapy. *Lancet* 2, S. 678-781 (27. November 1943)
- BION, WILFRED R. (1961):** *Experiences in groups*. London (Tavistock); deutsch: **(2001):** *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart (Klett-Cotta)
- BION, WILFRED R. (1990a):** Zur Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeiten: In: Elisabeth Bott-Spillius (Hrsg.): *Melanie Klein heute*. Band. 1: Beiträge zur Theorie. München (Verlag Internationale Psychoanalyse), S. 75-102.
- BION, WILFRED R. (1990b):** *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- BLÉANDONU, GÉRARD (1994):** *Wilfred Bion. His life and works 1897-1979*. London (Free Association Books).
- BRINKMANN, ULRICH (2002):** Aufstieg und Niedergang der Unternehmenskultur. In: U. Helduser & T. Schietring (Hrsg.): *Kultur und ihre Wissenschaft*. Beiträge zu einem reflexiven Verständnis. Konstanz (Universitätsverlag Konstanz), S. 203-230.
- DEAL, TERENCE E. & KENNEDY, ALAN A. (1987):** *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*. Bonn (Rentrop).
- JAQUES, ELLIOTT (1951):** *The changing culture of a factory*. London (Tavistock).
- JOST, HANS RUDOLPH & WILMS, RALPH J. (2003):** *Unternehmenskultur*. Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden. Zürich (Orell Füssli).
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. & MILLER, DANNY (1984):** Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal* 5 (1), S. 35-55.

- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. & MILLER, DANNY (1986):** Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review* 11 (2), S. 266-279.
- KETS DE VRIES, MANFRED F. R. & MILLER, DANNY (1991):** Leadership styles and organizational cultures: The shaping of neurotic organizations. In: Manfred F. R. Kets de Vries (Ed.): *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behaviour and change*. San Francisco, CA (Jossey-Bass), S. 243-263.
- LAWRENCE, W. GORDON (1999):** Centring of the Sphinx for the psychoanalytic study of organisations. *Socio-Analysis* 1 (2), S. 99-126.
- LOPEZ-CORVO, RAFAEL, E. (2003):** *The Dictionary of the work of W. R. Bion*. London, New York (Karnac).
- MACCOBY, MICHAEL (2000):** Narzisstische Unternehmensführer im Kommen. *Harvard Business Manager* 22 (4), S. 9-21.
- NEUBERGER, OSWALD & KOMPA; AIN (1987):** *Wir, die Firma - der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim u.a. (Beltz).
- OUCHI, WILLIAM G. (1981):** *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass. u.a. (Addison-Wesley).
- PASCALE, RICHARD T. & ATHOS ANTHONY G. (1982):** *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*. München (Heyne).
- PETERS, THOMAS J. & WATERMAN, ROBERT H. (1983):** *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg a. L. (Verlag Moderne Industrie).
- RUTH, RICHARD (1996):** Working with problems of narcissism in entrepreneurial institutions, paper presented at the 13. ISPSO Symposium "Organization 2000. Psychoanalytical perspectives", New York, USA.
- SATTELBERGER, THOMAS (1991):** Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: Ders. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*. Wiesbaden (Gabler).
- SANDLER, PAULO CESAR (1999):** 'Binocular Vision' and the practice of psychoanalysis, Paper presented at the official panel on Bion's work at the IPAC, Santiago de Chile, [http:// psychematters.com/papers /psandler.htm](http://psychematters.com/papers/psandler.htm).
- SANDLER, PAULO CEASR (2005):** *The language of Bion: A dictionary od concepts*. London (Karnac).
- SCHEIN, EDGAR (1992):** *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M., u. a. (Campus).
- SCHMIDT, SIEGFRIED J. (2005):** *Unternehmenskultur: die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weilerswist (Vellbrück Wiss.)

- SIEVERS, BURKARD (1990):** The diabolization of death. Some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practice. In: John Hassard & Denis Pym (Hg.): The theory and philosophy of organizations. Critical issues and new perspectives. London (Routledge), S. 125-136.
- SIEVERS, BURKARD (1999):** "Psychotische Organisation" als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. Freie Assoziation 2 (1), S. 21-51; wieder in Burkard Sievers, Dieter Ohlmeier, Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hrsg.). (2003): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen (Psychosozial-Verlag), S. 145-176.
- SIEVERS, BURKARD (2001):** Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln. Eine sozio-analytische Dekonstruktion. In Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.): Emotionen und Management. Managementforschung 11. Wiesbaden (Gabler), S. 171-212.
- SIEVERS, BURKARD (2003):** Geld oder Leben? Psychotische Implikationen des Pensionsfondssystems: Sozioanalytische Überlegungen zur Revolution der Finanzdienstleistungsindustrie. texte 23 (2), S. 38–68.
- SIEVERS, BURKARD (2007):** Die psychotische Organisation. Eine sozioanalytische Perspektive. Unveröffentlichtes Manuskript
- STACEY, RALPH (1997):** Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen. Stuttgart (Schäfer-Poeschel).
- STAUTE, JÖRG (1997):** Das Ende der Unternehmenskultur. Innenansichten bundesdeutscher Firmen. München (Wilhelm Heyne Verlag).
- STEINMANN, HORST & SCHEYÖGG, GEORG (1991):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen und Praxisfälle. Wiesbaden (Gabler).
- TRIST, ERIC (1990),** Culture as a psycho-social process. In: Eric Trist & Hugh Murray (Eds.): The social engagement of social science. A Tavistock Anthology. Volume I: The socio-psychological perspective. London (Free Association Books), S. 539-545.
- WOLNIK, MICHAEL (1991),** Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Eberhard Dülfer (Hrsg.), Organisationskultur. Stuttgart (Poeschel), S. 65-92.

Zum Autor:

Dr. Arndt Ahlers-Niemann, Dipl. Ök., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal.

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Beschreibung und Erforschung unbewusster Prozesse in Organisationen und ihrer Kulturen. Dabei geht er von einer so-

zioanalytische, psychoanalytische und organisationskulturelle Theorien integrierenden Betrachtungsweise aus.
Darüber hinaus arbeitet er als freiberuflicher Organisationsberater und -trainer mit einer Reihe sozioanalytischer Beratungsmethoden für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Er ist Mitglied der International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO).

Anschrift:

Dr. Arndt Ahlers-Niemann
Millrather Weg 88b
40699 Erkrath
Tel.: 0211/2710342
Fax: 0211/2710344
Mail: info@ahlers-niemann.de