

# Freie

Zeitschrift für

# Assoziation

das Unbewusste in Organisation und Kultur



**Psychosozial-Verlag**

# Impressum

## Freie Assoziation

Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur

ISSN 1434-7849

17. Jg. (2014) Heft 1/2

Copyright © Psychosozial-Verlag

## Herausgeber

Ullrich Beumer (Geschäftsführender Herausgeber), Dipl.-Päd., Supervisor (DGSV), Leiter inscape-international, Fortbildungs- und Beratungsinstitut.

Anschrift: inscape-international, Riehler Str. 23, 50668 Köln; Tel.: 0221/5607606;

E-Mail: [Ullrich.Beumer@inscape-international.de](mailto:Ullrich.Beumer@inscape-international.de)

Klaus Gourgé, Dr. rer. pol., Professor für Unternehmenskommunikation, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Geislingen; Kommunikationsberater und Journalist.

Anschrift: Institut für Unternehmenskommunikation, Feldbergstr. 36, 60323 Frankfurt am Main; Tel.: 0163/2302300; E-Mail: [go123@t-online.de](mailto:go123@t-online.de); [www.freie-assoziatio.de](http://www.freie-assoziatio.de)

Rolf Haubl, Dr. rer. pol. habil. (Psychologie), Dr. phil. (Germanistik), Professor für »Soziologie und analytische Sozialpsychologie« an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main und geschäftsführender Direktor des Sigmund-Freud-Instituts; Gruppenlehranalytiker sowie gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater.

Anschrift: Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Robert-Mayer-Str. 5, 60054 Frankfurt am Main, E-Mail: [sfi-r.haubl@t-online.de](mailto:sfi-r.haubl@t-online.de)

Dieter Ohlmeier, Dr. med., Dipl.-Psych., Professor emeritus für Psychoanalyse und Psychotherapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Supervisor (DGSV), Gruppenanalytiker.

Anschrift: Kaufunger Waldstr. 23, 34355 Staufenberg-Escherode; Tel.: 05543/2190; Fax: 05543/4644

Burkard Sievers, Dr., Dipl.-Soz., Professor emeritus für Organisationsentwicklung, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal  
Anschrift: Pfaffenberger Weg 268, 42659 Solingen; Tel. (priv.): 0212/2260735; E-Mail: [sievers@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:sievers@wiwi.uni-wuppertal.de)

## Redaktionsleitung

Klaus Gourgé, Anschrift s.o.

## Redaktion

Marie-Sophie Löhlein, Soziologin M.A.

Anschrift: Sandweg 9, 60316 Frankfurt/Main;

E-Mail: [loehlein@sigmund-freud-institut.de](mailto:loehlein@sigmund-freud-institut.de)

## Verlag

Psychosozial-Verlag, Walltorstr. 10, 35390 Gießen/Germany

Tel.: 0641/96997826, Fax: 0641/96997819

E-Mail: [bestellung@psychosozial-verlag.de](mailto:bestellung@psychosozial-verlag.de); [www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

## Korrespondentin in Österreich

Univ. Doz. Dr. Irmgard Eisenbach-Stangl, Wien

E-Mail: [irmgard.eisenbach-stangl@api.or.at](mailto:irmgard.eisenbach-stangl@api.or.at)

## Wissenschaftlicher Beirat

Dan Bar On, Beer-Sheeva (Israel) (†) – Thea Bauriedl, München – Hansjörg Becker, Frankfurt – Kurt Buchinger, Kassel – Christophe Dejourns, Paris – Kenneth Eisold, New York – Mario Erdheim, Zürich – Shmuel Erlich, Jerusalem – Yiannis Gabriel, Bath, UK – Peter Jüngst, Kassel (†) – W. Gordon Lawrence, London – Susan Long, Melbourne – Ludger Lütkehaus, Freiburg – Rose Redding Mersky, Solingen – Heidi Möller, Kassel – Bernard J. Paris, Gainesville (USA) – Carl Pietzcker, Freiburg – Harald Pühl, Berlin – Walter Schönau, Groningen – Claudia Sies, Neuss – Vamik Volkan, Charlottesville (USA) – Birgit Volmerg, Bremen – Rolf-Peter Warsitz, Kassel – Franz Wellendorf, Hannover

# Inhalt

17. Jahrgang, (2014)  
Heft 1+2

<b>Editorial</b> Expeditionen unter die Oberfläche der Organisation	5
<b>W. Gordon Lawrence</b> <b>Soziales Träumen</b> <b>und Organisationsberatung</b>	7
<b>Nachruf</b> W. Gordon Lawrence (1934–2013)	27
<b>Verena Mell</b> <b>Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte</b> Führung und Management im Bild	29
<b>Michael Pavlović</b> <b>Weghören mit dem dritten Ohr</b> <b>(Turning a third Deaf Ear)</b>	51
<b>Susanne Ehmer</b> <b>Kreativität ist nicht einfach zu haben</b> Ein Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung	65
<b>Rainer Voss &amp; Klaus Gourgé</b> <b>»Geld statt Liebe« oder</b> <b>Die Fehler im System</b> Über Emotionen und Pathologien in der Finanzwelt und den Dokumentarfilm <i>Master of the Universe</i>	79
<b>Rupert Martin</b> <b>Das Gold in den Köpfen – Kreativität</b> <b>als Zu-Mutung von Organisationen</b> Eine psychoanalytische Interpretation des Spielfilmes <i>Unter dir die Stadt</i>	91
<b>Mathias Hirsch</b> <b>Caché von Michael Haneke</b>	103
<b>Jan Lohl</b> <b>»Und wenn Du groß bist, dann darfst du</b> <b>vielleicht mal was sagen«</b> Ein Zwischenbericht aus einem Forschungsprojekt zur Geschichte der Supervision	111

<b>Flemming Benjamin Ipsen</b> <b>Moderner Antisemitismus</b> <b>und kollektiver Narzissmus</b>	131
Zum Verhältnis von Klaus Holz' Semantikanalyse der national-antisemitischen Weltanschauung zur Sozialpsychologie des Nationalismus im Anschluss an Adorno	
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	153
<b>Veranstaltungshinweise</b>	155
<b>Bezugshinweise</b>	157

Sehen, hören, träumen ... drei Möglichkeiten, einen Zugang zum Verständnis unbewusster Anteile in Kultur und Organisation zu eröffnen. Jedem dieser drei Wege widmet sich ein Artikel im vorliegenden Doppelheft, zwei weitere Beiträge versuchen speziell die heutige Finanzwelt in ihrer psychosozialen, oft destruktiven Dynamik zu verstehen.

Ein Wiederabdruck zur Erinnerung an den kürzlich verstorbenen *W. Gordon Lawrence* (1934–2013) eröffnet das erste Heft des Jahrgangs 2014. Sein Text über »Soziales Träumen und Organisationsberatung« erschien bereits im ersten Jahrgang der *Freien Assoziation* 1998 und hat nichts von seiner inspirierenden Kraft verloren. Mit seiner Social Dreaming Matrix entwickelte Lawrence eine ebenso originelle wie faszinierende Methode, einen Zugang zu den verborgenen Dimensionen unserer Gesellschaft und unserer Organisationen zu eröffnen.

Auch *Verena Mell* plädiert in ihrem Beitrag dafür, den Blick unter die organisationale Oberfläche zu wagen. »Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Führung und Management im Bild« hat sie ihren Text überschrieben, der einen Ansatz präsentiert, mithilfe von Zeichnungen zu visualisieren, was sie »leadership in the mind« nennt.

Nach dem Träumen und dem Sehen/Visualisieren geht es im dritten Text unseres Heftes um das Hören bzw. eben »Weghören mit dem dritten Ohr«, so der Beitrag von *Michael Pavlović*. Er geht darin seiner These nach, dass es gerade für psychoanalytische Organisationen schwer sei, ihre spezifischen psychoanalytischen Erkenntnisinstrumente auf das Verstehen der eigenen Organisation anzuwenden. Dabei komme es sogar zu einem zielgerichteten Nicht-Verstehen, einem Weghören.

»Kreativität ist nicht einfach zu haben« überschreibt *Susanne Ehmer* ihr »Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung«. Dabei versteht sie Kreativität sowohl als Zu-Mutung von als auch für die Organisationen. Denn Organisation und kreative Individuen brauchen sich und beuten sich jeweils gegenseitig aus bei dem Versuch, aus der langweiligen Routine zu belebender Gestaltung zu gelangen.

»Über Emotionen und Pathologien in der Finanzwelt und den Dokumentarfilm *Master of the Universe*« haben sich *Rainer Voss* und *Klaus Gourgé* unterhalten. Die überarbeitete Fassung ihres Gesprächs trägt den Titel »Geld statt Liebe« oder Die Fehler im System«. Wenn Voss hier – wie auch in dem auf der Berlinale 2013 ausgezeichneten Film – von seinen Erfahrungen als ehemals hochrangiger Investmentbanker erzählt, wird eine ganz eigene, ebenso unbewusste wie destruktive System-Logik dieser Finanzwelt erkennbar: dysfunktionale Belohnungssysteme, verantwortungsloser Umgang mit Risiken, kollektiver Realitätsverlust, Missachten moralischer Mindeststandards, fehlende Einsicht und Lernbereitschaft.

Ebenfalls in der Finanzwirtschaft spielt der Film *Unter dir die Stadt* von Christoph Hochhäusler, dem unser Autor *Rupert Martin* in seinem Beitrag »Das Gold in den Köpfen. Kreativität als Zu-Mutung von Organisationen« eine psychoanalytische Interpretation zukommen lässt. Das »Gold in den Köpfen« ist gemeint als Metapher für die Befähigung der Menschen zum Kreativ-Sein. Die Art und Weise, wie die Finanzwirtschaft diesen Schatz in den Köpfen ihrer Mitarbeiter zu heben versucht, ist allerdings eher geeignet, ihn zu zerstören.

Eine weitere Filminterpretation stammt von *Mathias Hirsch*. Er untersucht Michael Hanekes Film *Caché*, dessen Verlauf wiederum vom Auftauchen anonymer und seltsamer Videoaufzeichnungen in Gang gehalten wird, die das zunächst scheinbar idyllische Leben der Familie Laurent gründlich durcheinander bringen.

Den Zwischenstand eines Forschungsprojekts zur Geschichte der Supervision präsentiert *Jan Lohl* unter dem Titel »Und wenn Du groß bist, dann darfst du vielleicht mal was sagen«. Dabei gehen die Forscher des am Sigmund-Freud-Institut angesiedelten Vorhabens von der Hypothese aus, dass die Entwicklung der Supervision nicht jenseits gesellschaftlicher und politischer Prozesse verstanden werden kann, sondern vielmehr Teil dieser Prozesse ist. Ziel des Projekts ist es, anhand von Interviews die gesellschaftliche Bedeutung und Verantwortung der Supervision historisch herauszustellen.

Von *Flemming Benjamin Ipsen* stammt der Artikel »Moderner Antisemitismus und kollektiver Narzissmus«. Darin befasst er sich mit der Habilitationsschrift »Nationaler Antisemitismus. Wissenssoziologie einer Weltanschauung« von Klaus Holz und möglichen Verbindungen und Erweiterungen seiner Forschungsergebnisse durch die sozialpsychologisch inspirierte Nationalismusforschung, insbesondere im Anschluss an die Kritische Theorie Adornos und seinem Konzept des kollektiven Narzissmus. Der Autor versucht, aus einer gesellschaftstheoretischen Perspektive einen konstitutiven Zusammenhang zwischen kapitalistischer Gesellschaft, kollektivem Narzissmus und modernem Antisemitismus sichtbar zu machen.

Die Herausgeber wünschen wie immer eine anregende Lektüre.

*Klaus Gourgé*

Zusammenfassung: Soziales Träumen ist eine Aktionsforschungsmethode, bei der sich eine Reihe von Menschen in einem vorgegebenen Rahmen ihre Träume mit der Absicht mitteilen, darin Verknüpfungen und Assoziationen zu ihrer sozialen Umwelt zu finden. Dies geschieht innerhalb einer »Matrix« als einem Ort, aus dem heraus etwas entstehen kann. Die Arbeit besteht darin, die Metaphern der Träume zu erschließen, um so deren vielfältige Bedeutung und ihren möglichen Sinn zu entdecken. Die Matrix stellt einen »Container« für die Träume dar, dem sich die Traum Inhalte anpassen. Im Gegensatz zur dyadischen, therapeutischen Situation, in der Träume als etwas Persönliches betrachtet und in Bezug auf das Individuum bearbeitet werden, unterscheiden sich die Träume beim Sozialen Träumen insofern von der therapeutischen Situation, als sie sich stets auf den jeweiligen sozialen Kontext beziehen und ihn erhellen, in dem der Träumer lebt – beispielsweise auf den Arbeitsplatz, die Familie und die Gesellschaft. Darin liegt die überraschende Entdeckung des Sozialen Träumens. In diesem Beitrag wird dafür plädiert, Soziales Träumen in das Repertoire der Organisationsberatung aufzunehmen. Die Tatsache, dass alle Rolleninhaber in Organisationen träumen, stellt eine neue, bislang nicht beachtete, unüberprüfte und verdeckte Dimension des Lebens und der Arbeit in Organisationen dar. Insofern alle Träumer zugleich auch Denker sind, gibt Soziales Träumen darüber Aufschluss, wie die Rolleninhaber tatsächlich über ihre Organisationen denken. Diese intuitive Denkweise ist durch das ausschließlich rationale, lineare Denken unterdrückt worden; dabei ist jedoch die Frage vernachlässigt worden, was durch diese eher offenkundigen Organisationsprozesse und –entwicklungen verdeckt wird. Diese Arbeit beinhaltet ein Beispiel einer Matrix sozialer Träume, sie stellt einige der Ursprünge des Sozialen Träumens dar und entwickelt eine Reihe von Arbeitshypothesen, die über den gegenwärtigen Stand und den Prozess Sozialen Träumens Aufschluss geben.

## Soziales Träumen

Träume und Träumen haben bislang kaum die Aufmerksamkeit von Beratern oder Aktionsforschern gefunden. Das liegt in erster Linie daran, dass Träume seit Freud vor allem als ein Feld der Therapie betrachtet werden. Träume und Traumarbeit sind bislang deshalb nicht zum Gegenstand von Organisationsberatung geworden, weil es keinen Rahmen gab, mit dem sie auf Systemebene betrachtet werden konnten. Während ich am Tavistock Institute arbeitete, gab es eine Reihe von Erfahrungen, die mich veranlasst haben, diese Position zu überdenken und den Versuch zu unternehmen, Soziales Träumen in die Beratung aufzunehmen.

Dabei standen vor allem zwei Erfahrungen im Vordergrund. Die erste war ein Projekt zur Managemententwicklung, innerhalb dessen ich 1975 den *Senior Manager* eines Unternehmens interviewte. Im Verlauf des Interviews sagte er, dass er wiederholt geträumt habe, auf dem Weg zur Arbeit über einen Friedhof zu gehen. Ich war überrascht, denn dies war das erste Mal, dass ich davon hörte. Ich fragte ihn nach seinen Assoziationen. Dadurch kamen wir zu dem Schluss, dass er – sozusagen stellvertretend für seine Kollegen – eine Vorahnung hatte. Seine Sicht über die Zukunft des Unternehmens ging von einer schwerwiegenden Gefährdung aus; er hatte die große Sorge, dass das Unternehmen dem Bankrott nahe war. Seine Kollegen wollten dies nicht wahrnehmen. Er hatte das Gefühl, diese Angst ganz allein tragen zu müssen. Dies war eine soziale Angst, zumal er mir nicht als besonders depressiv erschien. Dies machte mir bewusst, was die tatsächliche finanzielle Situation des Unternehmens war und warum die anderen Manager sich nicht darum kümmerten. Ein wichtiger Teil unserer gemeinsamen Arbeit bestand darin, die Verleugnung innerhalb des Unternehmens zu verstehen.

Die zweite Erfahrung habe ich mit einem *Senior Manager* in einer Regierungsabteilung gemacht. Während des Interviews erzählte er mir einen Traum, der ihn wiederholt beschäftigte. England bestand in diesem Traum aus einer Reihe von befestigten Städten, in die sich die Mehrzahl der Menschen zurückgezogen hatte. Während dieser Zeit, zu Beginn des Jahres 1982, gab es eine Reihe von Unruhen in England; Rassenunruhen; und der Bergarbeiterstreik stand noch bevor. Überall waren Gruppierungen, die sich eingegrenzt hatten. Er malte ein schweres und düsteres Bild der Zukunft. Es blieb mir kaum etwas anderes übrig als Verständnis für das Bild dieses Traumes zu haben.

Diese Träume machten mir bewusst, was alles nicht in die herkömmliche Organisationsberatung Eingang fand. Während die Menschen in ihren Organisationen den Geschäften nachgehen, gehen in ihren Köpfen zugleich verhaltene Gespräche vor, die kaum artikuliert werden. Träume finden sozusagen fortwährend statt. Für mich haben Träume eine Art »Wellenfunktion«, die sich gelegentlich zu »Teilchen« in der Form von erinnerten Träumen oder Traumfragmenten verdichten. All dies begann mich in Bezug auf meine Arbeit zu beschäftigen, und ich dachte darüber nach, wie ich es anstellen könnte, Träume in die Organisationsberatung einzubeziehen. Ich glaubte, dass es einen mir noch verschlossenen Weg geben könnte, durch den Träume als Teil des Arbeitslebens einer Organisation bearbeitet werden könnten. Wie ich im Folgenden zeigen werde, gelang es mir im Laufe der Jahre, diesen Weg zu finden.

1982 habe ich die erste Matrix sozialer Träume am Tavistock Institute durchgeführt (Lawrence 1998a). Die Matrix sozialer Träume ist eine Methode, bei der Menschen mit

dem Ziel zusammenkommen, sich ihre Träume mitzuteilen. Sie erzählen ihre Träume und assoziieren dazu. Dies kann zu einer Menge freier Assoziationen führen, die darüber Auskunft geben, wie sie über ihre Träume denken. Die Primäraufgabe besteht darin, die soziale Bedeutung von Träumen zu finden, während sie für die Matrix verfügbar gemacht werden. Die Arbeitsweise der Matrix besteht darin, dass sich an einen mitgeteilten Traum Assoziationen und Erweiterungen anfügen. Es steht den Teilnehmern frei, ihre Träume mitzuteilen, wann immer sie wollen. Die Stühle sind dabei sternförmig angeordnet, um so den Eindruck zu vermeiden, in einer Gruppe zu sein. Während ich zunächst Workshops zur Exploration Sozialer Träume durchgeführt habe, ist es mir später gelungen, mit der Matrix sozialer Träume in bestehenden Systemen zu arbeiten.

Der Vorstellung der »Matrix« kommt eine ausschlaggebende Bedeutung für die Bearbeitung sozialer Träume zu. Eine »Matrix« ist ein Ort, aus dem heraus etwas wachsen kann. Zweifellos werden sich »Gruppen« in dem Maße herausbilden, wie Menschen gemeinsam an einem Traum arbeiten. Gruppenprozesse werden jedoch von den Matrix-Beratern nicht kommentiert; das würde unserer Ansicht nach den Traum seines Materials berauben. Dass Träume auch Übertragungs- und Gegenübertragungsaspekte enthalten, ist insofern nicht verwunderlich, als wir in unseren Träumen die Beziehungen mit Objekten der Umwelt erproben und antizipieren. Diese Übertragungsphänomene in der Traumarbeit zu interpretieren, hieße jedoch, den Traum zu zerstören. Träume werden niemals aus persönlicher Sicht interpretiert.

Es hat einige Jahre gedauert, bis ich die angemessene Vorgehensweise für diesen sozialen Ansatz der Traumarbeit entwickelt habe. Am Anfang stand dabei das Material von Anthropologen, die die Träume sogenannter primitiver Völker gesammelt hatten. Hinzu kam die Einsicht, die ich in den *Group Relations Conferences* gewonnen hatte, in denen oft ein Traum eingebracht wird, der das Leben der Gruppe verdeutlicht. Der überzeugendste Beweis kam jedoch von Charlotte Beradt, die 1966 das *Dritte Reich des Traums* veröffentlichte. Diese bemerkenswerte Frau hatte in Deutschland bis zu ihrer Emigration 1939 Träume gesammelt. Ihr gelang der Nachweis, dass Menschen, die in einem totalitären Regime leben, dies in ihre Träume einbeziehen und zugleich darin die Zukunft antizipieren. Individuen werden durch die politische Welt bestimmt, in der sie leben. Die Träume sind schrecklich, voller Verzweiflung und Enttäuschung.

Wenn wir diese Überlegungen in einen Zusammenhang bringen, wird deutlich, dass das Denken eines Rolleninhabers in einer Organisation sich in einer Art Dreieck bewegt. Als Organisationsberater sind wir dazu aufgefordert, mit der Organisation und der darin erleb- baren Prozesse zu arbeiten. Im Rahmen der Aktionsforschung gilt unsere Aufmerksamkeit den bewussten expliziten Prozessen, der Primäraufgabe, den Organisationsabläufen und der Managementstruktur, durch die die Produktion von Gütern und Dienstleistungen gesteuert werden; auch die Finanzabteilung, das Vorgehen der *Human-Resources-Abteilung* oder die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen können beispielsweise unsere Aufmerksamkeit finden. Vor allem suchen wir die »Kultur« einer Organisation zu verstehen. Damit bewegen wir uns auf der rationalen, expliziten und bewussten Ebene.

Insofern man mit einer psychoanalytischen Orientierung arbeitet, wird man beispielsweise darum bemüht sein, herauszufinden, in welchem Maße ein System Abwehr gegen Veränderungsängste aufbaut. Die Gefahr, die damit einhergeht, besteht jedoch in

der Versuchung, diese Abwehrmechanismen im Sinne von »Ödipus« und nicht im Sinne der »Sphinx« zu interpretieren. Diese Unterscheidung habe ich von Wilfred Bion übernommen, der in seiner [in der deutschen Übersetzung nicht enthaltenen; Anm. d.Ü.] Einleitung zu »Erfahrungen in Gruppen« darauf hinweist, dass Gruppen auf zwei verschiedene Weisen betrachtet werden können:

»Als praktizierender Psychoanalytiker hat es mich beeindruckt, dass der psychoanalytische Ansatz über das Individuum und der Ansatz über die Gruppe, wie er in diesen Arbeiten beschrieben wird, mit zwei verschiedenen Aspekten desselben Phänomens arbeiten. Die beiden Vorgehensweisen ermöglichen dem Praktiker ein grundlegendes binokulares Sehen. Die Beobachtungen lassen sich insofern auf zweierlei Weise unterscheiden, als bestimmte Phänomene, die mit der einen Methode untersucht werden, die ödipale Situation hervorheben, die mit der Paargruppe einhergeht, während die andere Methode auf die Sphinx gerichtet ist und auf Fragen des Wissens und der wissenschaftlichen Methode verweist« (Bion 1961, S. 8).

Bei der Arbeit in Organisationen stehen die jeweilige Denkweise, das Wissen und der Wahrheitsgehalt des Denkens im Vordergrund. In der Arbeit des Analytikers und des Analysanden in der privaten Praxis geht es um ödipale Aspekte.

Die Übertragung der Bearbeitung von Angstabwehrmechanismen mit Menschen in sozialen Systemen von der Ebene des Ödipus zu der der Sphinx ist bislang zu sehr vereinfacht worden. Die Bedeutung von Wissen, Einsicht und Verstehen und deren möglicher Beitrag zur Angstabwehr ist nie ernsthaft untersucht worden. Beispielsweise ist die Frage ungeklärt, warum Organisationen totalitäre Bewusstseinsstrukturen aufweisen (vgl. Lawrence 1995). Die Art des Wissens, das in totalitären Tendenzen zum Ausdruck kommt, symbolisiert Sicherheit und eine Abwehr gegenüber der Komplexität der Wirklichkeit. Das erklärt, weshalb Führer, die eine solche Haltung repräsentieren, allzu leicht Gefolgschaft finden. Dies ist zweifellos ein soziales System der Abwehr gegenüber tiefergehenden Versuchen des Wirklichkeitsverständnisses. Dass Führer, die totalitäre Tendenzen verkörpern, sich an der Macht halten, ist Ausdruck einer Kollusion in der Organisation. So wie ihre Untergebenen sich jedoch darum bemühen, die Wirklichkeit besser zu erfassen, werden sie mit einigem Glück in der Lage sein, diese Führer zu beseitigen. Im Sinne einer ödipalen Interpretation könnte man sagen, dass es die Psychopathologie des Individuums ist, die es zur Abhängigkeit von derartiger Führung veranlasst. Im Sinne der Sphinx wird deutlich, dass es die angebotene Weise des Verstehens ist, die so attraktiv und verführerisch ist. Mit dem jeweiligen Verständnis von Wirklichkeit zu arbeiten, das von den Menschen einer Organisation geteilt wird, scheint mir der eigentliche Weg zu sein, den wir als Organisationsberater beschreiten sollten.

Die zweite Dimension der Organisationsberatung besteht darin, die Organisation in einem Prozess des Entstehens zu verstehen. Alle Organisationen befinden sich in einem solchen Prozess. Veränderungen ergeben sich aus der äußeren Umwelt: der Globalisierung, dem Druck eines destruktiven Kapitalismus und den Anforderungen des Internet-Zeitalters. Die Rolleninhaber in den Organisationen reagieren darauf, indem sie die Organisation von innen heraus verändern. Veränderungen der ökosystemischen Umwelt werden von den Rolleninhabern aufgegriffen und führen dazu, das System, die Rollen und die Aufgaben der Organisation so zu verändern, dass sie diesem Wandel gerecht werden. Immer wieder gelangt die Organisation in ihrer Geschichte an einen »strategischen Wendepunkt« (Grove).

Dieser Wendepunkt wird in Unternehmen dann erreicht, »wenn sich die alten strategischen Vorstellungen auflösen und neue entstehen, die es den Unternehmen ermöglichen, zu neuen Höhen aufzusteigen« (Grove 1977). Dies ist jener Punkt in der Geschichte eines Unternehmens, an dem sich die Frage stellt, ob es künftig an Bedeutung verliert oder zu neuen Erfolgen fähig ist. Wenn man das Unternehmenswachstum als konvexe Linie versteht, so ist dies der Punkt, an dem sich die Linie verändert. Insofern, als sich das Unternehmen an diesem Punkt zu neuen Zielen aufmacht, wird auch die Bedeutung dessen sichtbar, was es heißt, dass eine Organisation sich im Prozess des Entstehens befindet. Gelingt ein solcher Prozess nicht, dann ist das Unternehmen von Niedergang, Auflösung und Bankrott bedroht.

Organisationsberater werden oft hinzugezogen, um bei der Planung der Zukunft der Organisation zu helfen. Dabei besteht die herkömmliche Vorstellung von Planung darin, die Zukunft vorzusehen, Entscheidungen darüber zu treffen, wie die Organisation in Zukunft aussehen soll und schließlich die Schritte zu entwerfen, dass die Zukunft wie geplant stattfinden kann. Die Zukunft vorzusehen, ist jedoch immer mit einem Risiko verhaftet. So haben beispielsweise vor ein paar Jahren Experten vorausgesagt, dass die Heimarbeit ein großes Ausmaß annehmen werde. In Amerika ist momentan jedoch die Zahl derer, die zu Hause arbeiten, um 70 Prozent geringer als von vielen vorhergesagt. Dabei haben die Experten zu wenig berücksichtigt, dass die Arbeit auch eine soziale Funktion erfüllt und die meisten Menschen vor Ort, d. h. im Unternehmen arbeiten wollen.

Eine sinnvolle Weise der Vorhersage besteht darin, Szenarien der Zukunft zu entwerfen, die von den besten, schlechtesten und mittleren Entwicklungen ausgehen. Diese Vorgehensweise ist insofern angemessener, als sie den Entwurf unterschiedlicher Zukunftsverläufe einbezieht. Wenn einer dieser Entwürfe sich als falsch erweist, kann auf einen anderen zurückgegriffen werden. Indem die Organisation über unterschiedliche Zukunftsentwürfe verfügt, kann sie sich an die Spitze der Umweltveränderungen stellen. Weil wir der Zukunft nie sicher sein können, gilt es für verschiedene mögliche Zukünfte zu planen.

Die Zukunft kann jedoch nicht länger in erster Linie über Kausalbeziehungen erfasst werden, so wie es in vergangenen Jahren und zu Beginn dieses Jahrhunderts der Fall gewesen ist. Mit der Entstehung der Quantenmechanik ist deutlich geworden, dass die »explizite« Ordnung mit einer eher »verstrickten« Ordnung einhergeht. Die ehemals sichere, eindeutige Ordnung der Industriegesellschaft, die im euklidischen Raum in einem geringeren Tempo gemeistert werden konnte, weil sich das Ursache-Wirkungs-Verhältnis deutlich absehen ließ, ist nun durch die Informationsgesellschaft mit ihrer nicht eindeutigen Umwelt abgelöst worden, die in zunehmendem Maße im akustischen Raum bzw. im Cyberspace stattfindet. Dies ist der Raum, der uns umgibt und in dem wir auf Denken und Gedanken zu achten haben.

In dieser unspezifischen Umwelt können Ursache-Wirkungs-Beziehungen viel weniger deutlich ausgemacht werden, weil komplexe und bislang unbekannte Faktoren eher assoziativ denn sequenziell miteinander agieren. Innerhalb des euklidischen Raumes konnten Ursache und Wirkung visualisiert werden, sie können als mechanisch miteinander verknüpft verstanden und bewusst wahrgenommen werden; sie waren Teil eines endlichen, diskreten und spezifischen Kontexts. Seit Heisenberg ist Räsanz die einzige Materie, aus der das Universum besteht. Genaugenommen gibt es keinerlei Verbindungen zwischen den

»Teilen des Seins« außer einem weiten Maß rasonierender Intensitäten. Die Bestimmung rasonierender Verknüpfungen zwischen Ereignissen und Phänomenen ist das Ergebnis neutraler Verbindungen in und zwischen den Köpfen bzw. den Gehirnen. Wir haben uns gewahr zu werden, dass diese mentalen Verknüpfungen dem Bewusstsein viel weniger verfügbar sind; sie befinden sich vielmehr im Bereich des Unendlichen, das sich dem Bewusstsein entzieht. Diese Rasonanzen können viel eher durch Exploration, denn durch Feststellungen erfasst werden. In gewisser Weise hat James Joyce all dies in Finnegans Wake vorhergesehen, wenn er schreibt:

»Weil ... jeder Person, Platz und Ding im Kosmos das Alles irgendwie mit der gobbverdummten Türkai verbunden ist, es sich in jeder ZeitSpanne bewegt und verändert: das tragbare TintenFaß (möglicherweise als Krug), der Hase und die SchildKröte Feder und Papier, das stetige mehr oder weniger zwischen Missverständnis und VerständnisKräfte der Antikollaboratöre, das, wenn die Zeit vergeht, wenn es verschiedenartig moduliert wird, anders geschrieben, Wechseln bedeutet WortSchriftZeichen« (Joyce 1993, S. 118).

Informationstechnologie ist nichts anderes als »Wechseln bedeutet WortSchrift-Zeichen«, wie es in elektronischen Impulsen enthalten ist, mit denen Gedanken und Denken kommuniziert werden; »das tragbare TintenFaß (möglicherweise als Krug)« mag der PC sein; »der Hase und die SchildKröte Feder und Papier« der Schneckenpost ist heute die E-Mail. All dies existiert – wie wir – »in der Zeit, die vergeht, wie sie will«, und wir verstehen es alles nicht.

Die Industriegesellschaft war sehr erfolgreich im mechanistischen Gebrauch der Kausalanalyse. Heute, nachdem die von den Wissenschaftlern des Endlichen entwickelte Quantenmechanik an Bedeutung verloren hat, ist das Bild der Wirklichkeit viel komplexer geworden. Mit dem Beginn des Informationszeitalters zeichnet sich ihr Untergang ab. Viel mehr Wissen (Sphinx) muss in Betracht gezogen werden. Und insofern ist auch das Planen weitaus komplexer geworden, weil es von einer sich entwickelnden Organisation auszugehen hat, deren Form, Funktion und Inhalt nicht mehr mechanistisch bestimmt werden können.

Die dritte Dimension des Lebens einer Organisation ist das Leben und die Arbeit im Prozess des Träumens. Wenn wir diese drei Dimensionen zusammennehmen, erscheinen Organisationen in folgendem Bild:

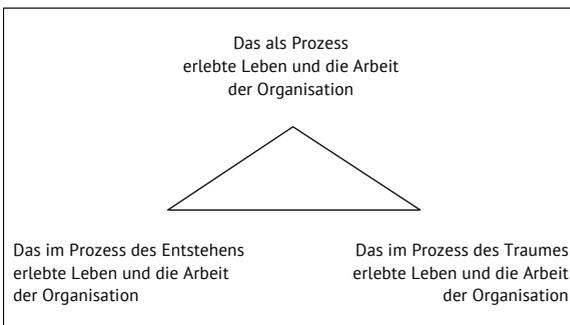


Abb. 1:  
*Dimensionen des Lebens  
einer Organisation*