

**Des-Integrative Organisationsforschung als  
psychosozialer Lernprozess**

-

**Ein Fallbeispiel zur Sozialen Photo-Matrix**

**Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (doctor rerum  
oeconomicarum) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
- Schumpeter School of Business and Economics -  
der Bergischen Universität Wuppertal**



**vorgelegt von  
Wadii Serhane M.B.A.  
aus Meknes, Marokko**

Wuppertal, im Juni 2011

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20111219-140431-4

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3A468-20111219-140431-4>]

*Für meinen Sohn, meine Frau und meine Eltern*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	I
<b>Danksagung</b> .....	V
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	VII
<b>I. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1. Problemstellung.....	2
2. Beweggründe, Zielsetzung und Fragestellungen.....	12
3. Die verwendeten Theorien und die Vorgehensweise.....	17
<b>II. Sozioanalytische Überlegungen über Wissen, Denken und Erfahrungslernen in sozialen Systemen</b> .....	<b>22</b>
1. Ein kurzer Überblick über die Anfänge der Sozioanalyse.....	23
2. Das Postulat der Existenz des Verborgenen.....	30
2. 1. Das A Priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens.....	31
2. 2. Die implizite und explizite Ordnung des Geschehens.....	37
3. Denken in sozialen Systemen.....	45
3. 1. Bions Beitrag zum sozioanalytischen Erkenntnisprozess.....	45
3. 2. Die Akteure und Gestaltungsprinzipien des Denksystems .....	49
3. 3. Die Gestaltungssubstanz im Denksystem.....	61
3. 4. Die Beziehungsmodalitäten im Denksystem.....	64
3. 5. Die Invarianten des Denksystems.....	77

4.	Integration und Desintegration als zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung.....	85
4. 1.	Heterogenitätsbindung und Heterogenitätsverausgabung als zwei Mechanismen des Denkprozesses.....	86
4. 2.	Die Objektbeziehungstheorie: Die Paranoid-Schizoide und die Depressive Position.....	90
4. 3.	Integration und Desintegration als zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung.....	92
5.	Eine Arbeitshypothese zur Un-/Möglichkeit der Trennung zwischen „Objekt“ und „Subjekt“.....	99
<b>III.</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsforschung als wissenschaftliches Repräsentationssystem psychosozialen Geschehens in Organisationen .....</b>	<b>106</b>
1.	Das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen...	107
1. 1.	Explizite und verborgene Facetten psychosozialen Geschehens.....	108
1. 2.	Der Fluss psychosozialen Geschehens und die abstrahierte Momentaufnahme.....	113
2.	Sprache und Denken in Organisationen.....	121
3.	Die verschiedenen Medien der Repräsentation psychosozialen Geschehens in Organisationen.....	129
4.	Die theoretische Inflation des Repräsentationssystems Organisationsforschung und die Notwendigkeit einer Des-Integrativen Organisationsforschung.....	136

4. 1.	Das gewinn- und machtorientierte Wissenschaftsestablishment und seine Begrenztheit in der Abbildung des Geschehens.....	137
4. 2.	Des-Integrative Organisationsforschung als Übergangsraum zwischen der Erfahrungswelt in Organisationen und dem Wissenschaftsestablishment.....	145
<b>IV.</b>	<b>Die Soziale Photo-Matrix als Fallbeispiel für die Des-Integrative Organisationsforschung.....</b>	<b>157</b>
1.	Die Auswahl der Sozialen Photo-Matrix als Untersuchungsmethode.....	159
1. 1.	Ein kurzer Überblick über die Entwicklungsgeschichte der Sozialen Photo-Matrix und ihre Arbeitshypothesen.....	163
1. 2.	Eigene Erfahrungen mit der Sozialen Photo-Matrix.....	165
1. 3.	Der Stellenwert und die soziale Bedeutung der Fotografie in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen.....	170
1. 4.	Der Zusammenhang zwischen der Arbeit mit der Sozialen Photo-Matrix und dem Un-/Bekanntem in Organisationen....	177
2.	Die Soziale Photo-Matrix als Methode Des-Integrativer Organisationsforschung.....	184
2. 1.	Die kontrapunktische Denk- und Arbeitsweise in der Sozialen Photo-Matrix.....	185
2. 2.	Die Soziale Photo-Matrix als Des-integrative Methode zur Erforschung von Organisationen.....	198
3.	Methodische Überlegungen zu einer Binokularen Matrix-Analyse.....	205

3. 1.	Die Besonderheiten des Materials und die binokulare Sichtweise.....	208
3. 2.	Die Organisationslandschaft als Hintergrund für Assoziationen .....	211
3. 3.	Die verschiedenen Extrahierungs- und Generierungswege von Sinngehalt und Bedeutung.....	212
4.	Fallbeispiel: Eine Binokulare Matrix-Analyse zu einer Sozialen Photo-Matrix .....	226
4. 1.	Das Design der Sozialen Photo-Matrix, das Thema und die Organisation.....	226
4. 2.	Die organisationstypischen Assoziationsgruppen und Assoziationsreihen.....	232
5.	Schlussfolgerungen.....	259
5. 1.	Kontextbezogene Überlegungen.....	260
5. 2.	Konzeptbezogene Überlegungen.....	267
<b>V.</b>	<b>Schlussbemerkungen.....</b>	<b>271</b>
<b>VI.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>280</b>

## Danksagung

Der Dank dafür, dass ich bin  
Der Dank dafür, dass ich denke  
Der Dank dafür, dass ich schreibe  
... und der Dank dafür, dass ich danke  
Gebührt dem Aus-Sich-Selbst-Seienden

Ich danke auch ganz herzlich  
meinen Eltern, Herrn Prof. Dr. Driss Serhane und Frau Fatima Benchaâbane  
meiner Frau Anja Serhane und meinem Sohn Elias Khaled Serhane  
meinen Schwiegereltern Frau Helga und Herrn Günther Müller  
meinen Geschwistern, Lamiaa, Narjiss und Hichame Serhane.

Ich möchte an dieser Stelle auch allen herzlich danken, die mich bei der  
Entstehung dieser Arbeit unterstützt haben, insbesondere meinem  
Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Burkard Sievers, der mich bei dieser Doktorarbeit  
durch die vielen Inputs, Fachgespräche, Diskussionen und Reflexionen  
kritisch-konstruktiv und zugleich wohlwollend begleitet hat. Ich möchte auch  
meinem zweiten Gutachter, Herrn Prof. Dr. Hans Frambach, für seine  
Unterstützung herzlich danken.

Für die Teilnahme, für die Arbeit und für die Gedanken derer, die an allen  
Sozialen Photo-Matrizen, die ich durchgeführt habe, teilgenommen haben, bin  
ich zu großem Dank verpflichtet. Ohne ihre Gedanken und freien  
Assoziationen hätte diese Arbeit nicht geschrieben werden können.

Ich danke auch ganz herzlich Herrn Dr. Georgios Margaritis, Frau Dr.  
Heidemarie Paulus und Frau Dr. Ursula Zahler für ihre Korrekturen und  
konstruktiven Anregungen.

Wuppertal, im Juni 2011

Wadii Serhane



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompositionsschema einer Muster-Matrix.....	218
Abbildung 2: Zeichnung 2 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ .....	233
Abbildung 3: Bild 7 aus der Matrix 2.....	237
Abbildung 4: Bild 1 aus der Matrix 1.....	241
Abbildung 5: Zeichnung 10 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ .....	244
Abbildung 6: Zeichnung 8 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ .....	248
Abbildung 7: Bild 2 aus der Matrix 1.....	248
Abbildung 8: Zeichnung 11 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ .....	252
Abbildung 9: Zeichnung 2 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ .....	254

## Abkürzungsverzeichnis

AG:	Assoziationsgruppe
AR:	Assoziationsreihe
BMA:	Binokulare Matrix-Analyse
bzw.:	beziehungsweise
D.:	Depressive Position
d.h.:	Das heißt
ebd.:	ebenda
etc.:	et cetera
f.:	folgende Seite
ff.:	folgende und die darauf folgende Seite
GE:	Gemeinsames Element
Hrsg.:	Herausgeber
o.g.:	oben genannten
o.J.:	ohne Jahresangabe
P/S.:	Paranoide Schizoide Position
SPM:	Die Soziale Photo-Matrix
vgl.:	vergleiche
z.B.:	zum Beispiel
ZE:	Zentrales Element

## I. Einleitung

Die vorliegende Arbeit hat ihren Ursprung in dem Vorhaben, einigen Fragen nachzugehen, die mit Erfahrung, Wissen, Denken und Lernen in sozialen Systemen zusammenhängen und in einem Kontext der Organisationsforschung gedacht werden: Gibt es irgendwelche verborgenen bzw. unbegreiflichen Aspekte unseres Lebens und Arbeitens in Organisationen, über die wir (noch) nichts wissen? Ist unser Denken bzw. die Wissenschaft in der Lage, diese verborgenen Aspekte gänzlich und vollkommen zu durchleuchten? Unsere Erfahrungen enthalten bzw. implizieren nicht allzu selten vielmehr als das, was wir bereits kennen und bewusst als Wissen bezeichnen / wahrnehmen. Durch unsere Erfahrungen werden wir immer wieder mit dem konfrontiert, was wir wissen bzw. kennen, als auch mit dem, was wir nicht wissen bzw. nicht kennen. Wie können wir dennoch unter diesen Rahmenbedingungen ausgehend von unseren Erfahrungen mittels Denken individuell wie kollektiv lernen?

Diese Fragen werden im Rahmen dieser Arbeit in Bezug zu einem Kontext der Organisationsforschung gesetzt und in diesem Zusammenhang gedacht. Ausgelöst wurden diese Fragen durch die Erfahrung, dass das, was bei unserem Leben und Arbeiten in Organisationen geschieht, nicht nur das, was wir (als Organisationsmitglieder und -forscher) wissen, sondern auch das was wir nicht wissen. Sowohl das, was wir wissen als auch das, was wir nicht wissen, sind nicht statisch, sondern werden ständig ausgehend aus einem Fluss an Erfahrungen immer wieder eingefaltet bzw. entfaltet.

Wir sind als Organisationsmitglieder, -forscher, -berater und -beobachter ständig darum bemüht, uns einen Zugang zu bestimmten Aspekten psychosozialen Geschehens in Organisationen zu verschaffen. Dies tun wir bewusst und /oder unbewusst, indem wir an diesem Geschehen teilnehmen und dabei unterschiedliche Rollen gestalten: Produktmanager, Finanzberater, Organisationsforscher, Verwaltungsmitarbeiter, Vorstandmitglied etc. Wir sind also bei unserem Leben und Arbeiten in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen immer wieder darum bemüht, zumindest Teilaspekte dieses Geschehens zu begreifen und zu verstehen.

Als Organisationsforscher interessieren wir uns insbesondere für diejenigen Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen, die bisher nicht gedacht und untersucht worden sind und/oder diejenigen Aspekte, die bisher ungenügend beleuchtet worden sind.

Das heißt, unser Interessenschwerpunkt ist primär auf dem Forschungs- und Informationsbedarf fokussiert, der aufgrund verschiedener Unzulänglichkeiten, Forschungsprobleme und Schwierigkeiten noch vorhanden ist. Bei unseren Untersuchungen und Beobachtungen sind wir daher meist nicht primär an bestimmten Aspekten psychosozialen Geschehens an sich interessiert, sondern vielmehr an diesen Aspekten als „Problem“ und speziell an denjenigen Aspekten und Facetten, die problematisiert werden können. Unsere Untersuchungen sind daher meist schwerpunktmäßig und gehen notwendigerweise – bestimmten theoretischen Annahmen folgend – von einem bestimmten Blickwinkel aus, um bestimmte Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen zu erforschen. Die Aspekte und Facetten psychosozialen Geschehens, die wir beobachten und untersuchen, hängen historisch und räumlich meist mit vielen anderen Faktoren zusammen, die wir aus unserem schwerpunktmäßigen Blickwinkel nicht erfassen können. Somit ist das Diskursuniversum, das uns für die Untersuchung, Beleuchtung und Repräsentation dieser Aspekte zur Verfügung steht (Zeit, Sprache, Raum, Beobachtungsinstrumente etc.) im Vergleich zu der Reichhaltigkeit und Vielfalt des Beobachteten allzu begrenzt und endlich.

Ausgehend von eigenen Erfahrungen möchte ich einen kurzen Blick über die gegenwärtig vorherrschende Art und Weise des Denkens in der Organisationsforschung als eines wissenschaftlichen Repräsentationssystems psychosozialen Geschehens in Organisationen darstellen, das sich wirtschafts- und sozialwissenschaftlich mit verschiedenen Facetten des Lebens und Arbeitens von Menschen in Organisationen beschäftigt. Das heißt, ich werde die dominierende und angebotene Art und Weise des Denkens und Verstehens in diesem wissenschaftlichen Repräsentationssystem (Organisationsforschung) untersuchen, die – bestimmten theoretischen Annahmen folgend und von einem bestimmten Blickwinkel ausgehend – bestimmte Aspekte, Facetten und Zusammenhänge psychosozialen Geschehens in Organisationen objektiv und gänzlich zu erfassen und zu repräsentieren postuliert und behauptet.

## **1. Problemstellung**

»Der Forscher, der an Gesellschaft herangeht, als sei sie ein Ameisenhaufen, der Technokrat, der die Wirtschaft manipuliert, als sei sie ein Schachspiel, ist ein Verbrecher. Er behauptet, dass er durch die objektive Erkenntnis alle Ideologien überwunden habe. Tatsächlich ist er ein Opfer der Ideologie der Objektivität« (Flusser, 1994, 206f.).

Die Organisationsforschung verfügt heute über ein breit gefächertes Spektrum von Methoden und Zugangsweisen, die sich verschiedenen erkenntnistheoretischen Traditionen verpflichtet haben: Systemtheoretische Organisationsforschung (Kieserling, 1994), positivistische quantitative Methoden der Organisationsforschung (Johnson/Duberley, 2000), ethnographisch-orientierte Organisationsforschung (Helmers 1993; Neuberger/Kompa, 1987), qualitative Organisationsforschung (Hopf, 1993; Silverman, 1997), phänomenologisch-orientierte Organisationsforschung (Schütz, 1971; Glaser/ Strauss, 1993), sozioökonomische Organisationsforschung (Bergknapp, 2008) bis hin zur exakten empirisch-quantitativen Organisationswissenschaft, die sich an einem naturwissenschaftlichen Ideal orientiert.

Die Vielfalt der für die Organisationsforschung verwendeten Methoden der Datenerhebung, -interpretation und -analyse hat ohne Zweifel ihren Wert bei der Erhebung und Erhellung verschiedener Aspekte des Lebens und Arbeitens in Organisationen sowie bei der Weiterentwicklung der Disziplin. Jede Methode der Organisationsforschung kann – solange sie nicht idealisiert oder manipuliert wird – einige Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen beleuchten und somit neue Erkenntnisse eruieren, die auch zur Weiterentwicklung der Disziplin, der Organisation selbst und ihrer Mitglieder beitragen können.

Das unhinterfragte Festhalten an einer ständig nach Standardisierung, Fragmentierung und Kategorisierung suchenden quantitativen Empirie, die vorherrschende Kultur der Rationalität (vgl. Piterman, 2004, 46), das mit den meisten objektivierenden theoretischen Ansätzen einhergehende Verständnis von Wissenschaft sowie das zugrunde liegende Menschenbild, ließen sich mit meiner eigenen Erfahrung bei der Arbeit mit Menschen in Organisationen nicht in Einklang bringen. Die meisten empirisch orientierten theoretischen Ansätze und Studien zu Fragen der Organisation im Allgemeinen und zur Organisationsforschung im Besonderen sind von Wissenschaftlern abstrahierte Formen in unterschiedlichen Variationen/unterschiedlicher Ausprägung, die eine „objektive“ Organisationswelt zu repräsentieren und aufrecht zu erhalten versuchen und die immer weniger Entsprechungen mit der tatsächlichen Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder haben. Dementsprechend zielen die meisten dieser empirischen Ansätze in der Praxis auf die Herstellung von Instrumenten dauerhafter und absoluter Planung und Kontrolle. Piterman drückt dies in Bezug auf die Vorherrschaft der Empirie im Gesundheitswesen folgendermaßen aus: »Empirisch gestützte Praxis entspricht der Sehnsucht der Manager nach Eindeutigkeit in Methode und Ergebnisfindung. Eindeutigkeit erlaubt Planung und

Kontrolle. Daraus folgt: Alles, was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen und hat auch deshalb keinen Platz« (Piterman, 2004, 48 f.).

Um Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, möchte ich einen Punkt deutlich machen: Mein Ziel ist hier nicht die Existenz der naturwissenschaftlich orientierten bzw. empirischen Instrumente und Werkzeuge der Erforschung in und von Organisationen als Hilfsmittel zum Verständnis des Lebens und Arbeitens in Organisationen zu diskreditieren. Gerade weil diese empirischen quantitativen Instrumente und Methoden in eine komplementäre Beziehung zu den andersartigen Zugangsweisen in Zusammenhang gebracht werden können, möchte ich auf zwei Aspekte ihres quantitativen und qualitativen Gebrauchs hinweisen: Zum einen (auf) das Übermaß eines unhinterfragten Gebrauchs dieser empirischen Hilfsmittel im Vergleich zum Gebrauch anderer Medien/Systeme/Methoden der Repräsentation psychosozialen Geschehens in Organisationen wie z.B. Metaphern, freie Assoziationen, figurative Parallelen, Zusammenhänge und Gleichnisse, Sagen, Träume, Zeichnungen. Zum anderen (auf) die Art und Weise, wie diese empirischen Hilfsmittel gebraucht bzw. instrumentalisiert und manipuliert werden, um irgendwelche/angeblich objektivierenden, allwissenden Wirklichkeitsbilder zu simulieren, die eigentlich eine Verleugnung einer von Natur aus äquivoken Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder sind.

Der Pfad der Objektivierung sozialer Systeme und menschlicher Interaktionen durch quantifizierbare und messbare Parameter hat auch vor der Organisationsforschung nicht Halt gemacht. Die meisten gegenwärtigen empirisch orientierten theoretischen Ansätze und Erkenntnisse zur Organisationsforschung können zwar mehr oder weniger als wissenschaftliche Abbildungen einer Realität bezeichnet werden, die sich in Organisationen abspielt, bzw. einer Realität, die da gewesen ist, und doch bezweifle ich die Aussagekraft dieser theoretischen Ansätze über die Erfahrungen, die von den Menschen in Organisationen tagein tagaus erlebt und gemacht werden.

Mit den meisten empirisch orientierten und standardisierten Untersuchungsmethoden in und von Organisationen lassen sich die Sinngehalte psychosozialer Interaktionen kaum erfassen, geschweige denn analysieren und auswerten. Dies rührt u.a. daher, dass diese Untersuchungsmethoden wenig Raum für Emotionen, für Reflexion und freie Assoziation zulassen, da sie zum großen Teil einer zweckrationalen Verkettung unterliegen, die sich von

der Konzipierung über die Erhebung bis hin zur Auswertung und Analyse schablonenartig durchzieht (vgl. Kromrey 1991, 432 f.; Haag 1972, 53).

Die Suche nach Objektivität und Rationalität, auf der der Versuch der empirisch orientierten Organisationsforschung vorwiegend basiert, die ausgeklügelten empirischen Forschungsinstrumente und Werkzeuge, ihre raffinierten gewinnorientierten technischen Erfindungen, mit denen sie sich umgeben, verraten fast alles über die geheimen Wünsche zeitgenössischer Organisationsforschung. Die übermäßig technisch empirische Armada gegenwärtiger Organisationsforschung entlarvt sich als Verleugnungsideologie zur Reduktion der Realität auf messbare Symbole, die dem sich nie völlig zu stillenden menschlichen Bedarf nach Sinn und Bedeutung als reine ökonomische Realität mit universeller Gültigkeit präsentiert wird (vgl. Sievers, 2009a).

Diese profitorientierte Ideologie, die auf einem hohen Grad an Reduktion, Vereinfachung und Fragmentierung basiert (vgl. Sievers, 1990, 108), versucht den immer wiederkehrenden Bedarf der Menschen nach Erfahrung, Sinn und Bedeutung auszunutzen, und bietet ihre zahlenorientierten Rezepte und empirischen Pseudowahrheiten als Heilmittel an. Diese sind meist kurzlebige und auf Konsum fixierte Rezepte, die sich im praktischen Leben nicht allzu selten als omnipotente und profitorientierte Modelle erweisen. Die Rezepte dieser Ideologie geben Aufschluss über die von ihr perpetuierte Art und Weise des Denkens, über ihre vermeintliche Allwissenheit, Omnipotenz, Nicht-Anerkennung der Existenz des für uns Menschen Undurchdringlichen, die/was sorgfältig hinter den Fassaden der objektivierenden Rationalität verborgen werden/wird. Leider erleben wir in unserer postmodernen Zeit zunehmend eine destruktive Überschreitung dieser marktorientierten Ideologie, die – wie wir im Kapitel III sehen werden – selbst den (materiellen und immateriellen) Bedarf bei vielen Menschen im Vorfeld qualitativ und quantitativ neu definieren bzw. simulieren kann.

Das organisatorische Geschehen und die darin eingebettete ambivalente Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder wird in den meisten empirisch orientierten Methoden der Management- und Organisationsforschung auf messbare, kalkulierbare und voraussehbare Parameter reduziert, die das ursprüngliche Menschenbild als Teil der Schöpfung verzerren.

»Anstatt den Menschen von seinen Ursprüngen her zu verstehen – ganz gleich, ob es sich dabei um einen persönlichen Gott handeln mag oder nicht – stellen die

vorherrschenden wissenschaftlichen Theorien den Menschen in bezug zur Maschine. Auf diese Weise neigen Menschen dazu, sich mehr und mehr als eines ihrer ausgeklügelten Produkte zu sehen und sich selbst als Maschine bzw. als Produkt zu verstehen« (Sievers, 1990, 109).

Unter diesen Verhältnissen erstaunt es nicht, dass die meisten „objektiven“ Theorien der Organisationsforschung ein Menschenbild perpetuieren, das die Realität des Todes und der Vergänglichkeit verleugnet und (sich) stattdessen neue Pseudokreatureuren geschaffen haben (z.B. der Homo-oeconomicus), mit denen sie eine fiktive Gesellschaft simulieren, die deren gewinnorientierten Zwecken und Vorstellungen entspricht.

Das Ideal der Trennung zwischen Forscher und Forschungsgegenstand hat eine lange Tradition, die selbst in die Sozial- und Verhaltenswissenschaften zurückreicht, die einst humane und kritisch reflexive Vorstellungen von Menschen und sozialen Systemen entwickelten. Gegenwärtig erleben wir in diesen Wissenschaften eine verstärkte Forderung nach einer Objektivität, die die Komplexität zwischenmenschlicher Beziehungen in Organisationen und die damit einhergehende Unordnung auf vorhersehbare Aggregate und zweckrationale Mechanismen reduzieren soll (vgl. Schwartz, 1971).

In dieser Hinsicht hatte O'Neill nicht Unrecht, wenn er an der soziologischen Vorgehensweise zunehmend eine Art Desinfektionsritual erkennt,

»mit dem der Wissenschaftler sich vor seinem Untersuchungsgegenstand schützt. Für den Wissenschaftler ist es geradezu unabdingbar, dass er die Objekte seiner Forschung mit dem professionellen Auge des Experten betrachtet, um sich so dem Blick derer zu widersetzen, die als Kranke, Arme oder Desorientierte ihrerseits eine Antwort auf die von ihm gestellten Fragen erwarten. Auf diese Weise wird eine im Grunde genommen anregende Gesprächssituation auf das bloße Interaktionsritual eines Interviewleitfadens oder Fragebogens reduziert, bei dem dem Interviewten gar keine andere Wahl gelassen wird als sich einem professionellen Voyeur gegenüber zu entblößen « (O'Neill, 1972; zitiert in Lawrence, 1998, 43f.).

Die meisten empirischen Methoden gegenwärtiger Organisationsforschung sind gegenüber dem psychosozialen Geschehen in Organisationen an sich und somit auch gegenüber ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gleichgültig. Sie fragen nicht nach dem Wozu, Woher und



Warum des psychosozialen Geschehens in Organisationen, sondern sind zunehmend darum bemüht, dieses Geschehen zu kategorisieren, seinen Ablauf zu fragmentieren und die damit einhergehenden zwischenmenschlichen Beziehungen zu spalten. Durch die zunehmende Zerlegung des natürlichen, unbeherrschbaren psychosozialen Geschehens in Organisationen in isolierte, partikulare, messbare und verkettete Einzelepisoden wird die zwischenmenschliche Erfahrungswelt in Organisationen in unzählige Fragmente zersplittert.

Das Primärziel dieser Art der objektivierenden Organisationswissenschaft ist es, das Verhalten von Menschen in Organisationen auf störungsfreie, partikulare und berechenbare Elemente zu reduzieren, die von spontanen und subjektiven Anteilen gereinigt sind. In der Praxis geht dieses wissenschaftliche Ziel mit dem unternehmerischen Wunsch einher, die Organisationsmitglieder durch eine minutiöse Zerlegung des Arbeitsprozesses in puzzelartige und mechanische Aufgaben beliebig durch andere auszutauschen bzw. zu ersetzen. David Bohm drückt diesen Zerlegungsprozess, der in derartigem Denken stattfindet, folgendermaßen aus:

»Das rührt von einer bestimmten Denkweise her, der Fragmentierung, die die Dinge in kleine Teilstücke aufspaltet, als würden sie getrennt von einander existieren. Es wird nicht lediglich unterteilt und isoliert, sondern es wird etwas auseinandergerissen, was nicht wirklich getrennt ist [...] Die Teile sind Teil eines Ganzen, aber die Fragmente wurden willkürlich auseinandergebrochen. Dinge, die in Wirklichkeit zusammenpassen und zusammengehören, werden behandelt, als wäre das nicht so. Das ist eines der Charakteristika des Denkens, das in die Irre führt. [...] Es geht gleichsam um eine Erkrankung des Denkens, des Wissens, der Information, die sich über die ganze Welt ausbreitet. [...] Sie breitet sich aus wie ein Virus, und jeder einzelne nährt diesen Virus« (Bohm, 2005, 102, 105).

Die einzelnen fragmentierten Arbeitsprozesse werden dann nach dem Prinzip der Höchsteffektivität mechanistisch zusammengelegt, um eine zukunftsorientierte, standardisierte und profitable Nutzbarmachung des Menschen als zweckindifferenten Human Resource Faktor zu sichern. Die objektivierende Organisationswissenschaft und die damit einhergehenden Managementpraktiken basieren in ihrer Verwendungsform von Menschen als Ressourcen zunehmend auf isolierten Kalkulationen, Einheiten und

Operationen, deren primäres Ziel die Profitmaximierung der einzelnen Organisation als geschlossene und autonome Einheit ist.

Über die zunehmende Reduktion der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder auf ökonomische Parameter in den Wirtschaftswissenschaften sowie in der Managementlehre schreibt Sievers:

»Indem die weithin in der Ökonomie wie in der Managementlehre vorherrschenden Theorien aufgrund ihrer kausalen und funktionalen Erklärungsmuster die Wirklichkeit und die Welt auf das reduzieren, was entsprechend dieser Muster ökonomisch denkbar, begreifbar und machbar ist, werden die Menschen auf bloße homunculi oeconomici reduziert, die dann entweder als Human Resources oder als Konsumenten in die Gewinn- und Verlustrechnung Eingang finden« (Sievers, 2009a, 98).

Die funktionale Rationalität (vgl. Bowles, 2003, 275) und der ökonomische Rationalismus (vgl. Long, 2003a, 250) dienen in unseren heutigen allzu normierten sozialen Systemen u.a. dazu, Abwehrmechanismen zu entwickeln, die Unsicherheit, Unordnung, Heterogenität und somit Ambiguität eliminieren sollen. In unserer ultramodernen technisch-rationalistischen Welt scheint fast bald alles möglich und alles machbar zu werden. Heute erleben wir einen magischen Umwandlungsprozess/Veränderungsprozess der Wissenschaft von relativen in universal gültige Chiffren, deren vorrangiges Bestreben es ist, die menschliche Welt mit all ihrer Paradoxen, Unsicherheiten und Ambiguitäten zu „entwundern“, aus dem psychosozialen Geschehen in Organisationen ein mechanisches Uhrwerk und aus der Organisation selbst einen „Homunculus sine umbra immortalis“ zu machen.

Ähnlich wie in der Erzählung von Hofmannsthal *Die Frau ohne Schatten* (Hofmannsthal, 1979) ist die heutige Wirtschaftswissenschaft im Begriff, uns das Muster einer Organisation zu malen, das ein „steriles szientifisches“ Retortenprodukt ist, das „unsterblich“ ist und „keinen Schatten“ hat. Genau diese drei magischen Charakteristika einer Organisation, szientifische Sterilität, Unsterblichkeit und Schattenlosigkeit, die die Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und die Organisationsforschung im Besonderen zu simulieren versuchen, sind leider auch dieselben Symptome, die eine Unfruchtbarkeit der meisten ihrer Theorien hervorgerufen haben. Bei den meisten dieser Theorien geht es nur

noch primär um das unendliche Sezieren und Separieren eines leblosen Organisationskörpers, dessen geistige Kraft immer wieder im Keim erstickt werden soll.

Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass sich die heutige dominierende wissenschaftliche Denkweise in und von Organisationen auf einem Fata Morgana-ähnlichen Terrain bewegt, das sich jenseits des Lust- und Realitätsprinzips befindet (vgl. Freud, 1920). Der Todestrieb scheint durch die unsterbliche Organisation aufgehoben zu werden und somit auch das Denken als geistige Aktivität, die einst ihre Kraft aus dem Spannungsverhältnis zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ schöpfen konnte. Gegenwärtig habe die Wissenschaft – dieser Denkweise folgend - vor allem die Aufgabe, nützlich und leistungsorientiert zu sein, d.h. sich ausschließlich mit der Sättigung des Lebenstriebes zu beschäftigen. Denken und Reflexion werden als Störelemente klassifiziert, die uns immer wieder die Sterblichkeit vor Augen führen. Die Wissenschaft ist zum Denksurrogat geworden. Das „Wissen“ Schaffen bzw. das lukrative Unternehmen der „Wissensproduktion“ ist im Begriff, das Denken zu ersetzen.

Die Komplizenschaft, die zwischen der Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und der Organisationsforschung im Besonderen auf der einen Seite und dem kapitalistisch organisierten Finanzmarkt auf der anderen Seite besteht, dient u.a. auch dazu, die wissenschaftliche Forschung und theoretische Entwicklung in den bisherigen Denkmustern voranzutreiben und zu fördern. Dafür muss aber die Wissenschaft im Austausch die notwendigen Voraussetzungen zur Vermehrung und Akkumulation auf den kapitalistisch organisierten Finanzmärkten schaffen. Mein Bedenken ist es, dass die Wissenschaft als einst unabhängiges System auf diese Weise allmählich selbst Gefahr läuft, Opfer inhumaner Direktiven kapitalistisch organisierter Märkte zu werden. Auf diesem Hintergrund nimmt es denn auch nicht allzu sehr Wunder, dass allgemein die Auffassung überwiegt, dass die postmoderne Wirtschaftswissenschaft eine servile Technik zur Legitimation und Aufrechterhaltung eines profitorientierten Kapitalmarktgesetzes geworden ist, deren Aufgabe die ungenierte Reproduktion ordnungsschaffender wirtschaftswissenschaftlicher Schlafmittel ist.

Unsere postmoderne Wissensgesellschaft, die sich nach technisch-rationalen und stringenten Grundsätzen zu managen vorgibt, und zugleich durch ihre eigene Entwicklung danach strebt, eine gewisse Standardisierung und Normierung zu verwirklichen, nimmt diese Fragmentierung zwar nicht widerstandslos hin; aber sie hat sich in diesem konsumtreibenden und abhängigmachenden Gebrauchssystem von Gedanken und

Gegenständen so eingerichtet, dass sie nicht mehr imstande ist, über die theoretische Renitenz hinaus zu gehen. Das Ideal des technischen Fortschritts und die damit einhergehende Naturnausbeutung haben sich auch in vielen anderen Lebens- und Arbeitsbereichen wie Bildung, Gesundheit, Kultur oder Kunst auf Kosten der Weiterentwicklung geistiger, moralischer und ethischer Reflexion durchgesetzt und zu einer Diskrepanz zwischen technischen und kulturellen Bereichen beigetragen. Um mit Baudrillard zu sprechen:

»Die technizistische Gesellschaft beruht auf einer beharrlichen Vorstellung vom ununterbrochenen Fortschritt der Technik und vom »moralischen« Nachhinken des Menschen in Bezug auf diesen Fortschritt: Das 'moralische' Zurückbleiben hebt die Bedeutung der technischen Evolution hervor und macht sie zum einzig zuverlässigen Wert, zur obersten Norm unserer Gesellschaft. Im gleichen Atemzug wird damit die Produktionsordnung von jeder Verantwortung enthoben« (Baudrillard, 1991, 156 f.).

Die aktuelle Dominanz gewinnorientierten Denkens hätte nicht stattfinden können ohne eine gut einstudierte Zerlegung gesellschaftlicher Netzwerke und sozialer Institutionen und Systeme, die wir als neue Lebensformen beobachten und deren hervorstechendste Merkmale ein ausgeprägter Individualismus und eine zunehmende Isolation sind. Das gegenwärtige profitgesteuerte Denken hätte sich nicht mit den alten archaischen und sozial vernetzten Lebens- und Arbeitsformen vertragen, deren Prinzipien die Priorität der Gesellschaft vor dem Privatunternehmertum und die Pflege und Weiterentwicklung sozialer Strukturen und Verbindungen war. Wie man es auch immer sieht, hängt dies paradoxerweise damit zusammen, dass der postmoderne logische, folgerichtige und allwissende Argumentationsgeist das Menschliche auf ein Ding reduziert, um es durchdringen zu wollen.

Über den dominierenden Geist der Stringenz sagt Bataille in seinem Versuch zu einer Allgemeinen Ökonomie:

»Der Geist der Stringenz ist daher darauf aus, die überlebenden Reste der alten Welt zu zerstören. Das kapitalistische Gesetz läßt ihm die Freiheit, die materiellen Möglichkeiten, die er enthält, zu entwickeln, aber er duldet zugleich Privilegien, die dieser Entwicklung ein Hindernis sind. Unter diesen Umständen nötigt die Stringenz bald dazu, aus Wissenschaft und Technik Konsequenzen zu ziehen, die das Chaos der

gegenwärtigen Welt auf die strenge Ordnung der Dinge selbst reduzieren, auf die rationale Verkettung aller Operationen an den Dingen« (Bataille, 1985, 176).

Das primäre Ideal der heutigen Wirtschaftswissenschaft und der meisten Managementpraktiken ist die Dividende. Diese ist zum Götzenbild für die meisten Organisationen geworden. Das, was an erster Stelle zählt, ist die Gewinn-Verlust Rechnung, die monetäre Bilanz und die merkantile Verwertbarkeit von Menschen in sozialen Systemen, ihre Nutzbarmachung in einer Welt ohne Widersprüche, ohne Ambivalenzen, in einer Welt, in der alles kalkulierbar und berechenbar ist. Die meisten auf diesen Prinzipien basierenden Organisationen sind im Begriff, exklusive Orte zur Vernichtung von Wert, Lebens- und Arbeitssinn zu werden: Trockene Arbeitslager ohne Emotionen und ohne Zweifel.

Die einst kreativitätsfördernde Rolle und die lange unabhängige Tradition des Bildungssystems und somit auch der Wissenschaft und Forschung, die sich kritischem Denken und Reflexion verpflichtet hatten, werden allmählich durch eine Kultur der Abhängigkeit substituiert, deren Hauptaufgabe es ist, die wirtschaftspolitischen Interessen eines elitären Establishments aufrechtzuerhalten und die auf Verdinglichung basierenden Grundannahmen eines wissenschaftlichen Komplizen-Systems zu konservieren. Die heutige Situation der Wissenschaft im Allgemeinen und der Organisationsforschung im Besonderen ist dermaßen bedenklich, dass sich jeder gesellschaftsverantwortliche Wissenschaftler zwei ernsthafte Fragen stellen sollte: Zum einen, ob der aktuell hochgefahrenen Kurs der Objektivierung nicht ein zunehmender Verlust unserer menschlichen Erfahrungswelt ist, von der wir auch ein Teil sind; zum anderen, ob diese auf Gewinn zielende Objektivierungstendenz, nicht eine trügerische Fassade ist, mit der wir im Begriff sind, uns selbst einzumauern. Das sind existentielle Fragen, vor denen selbst ein akademischer Mensch nicht unendlich nach Vorne fliehen kann.

Es ist offensichtlich geworden, dass die reine Objektivität eine Passepartout-Etikette ist, mit der private und öffentliche Institutionen und Organisationen ihre Interessen und Machtpositionen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene aufrechterhalten und ausbauen können. Die zunehmend manipulierten Statistiken und Wachstumskurven sind heutzutage ein „effizientes“ wirtschaftspolitisches Instrument (vgl. Piterman, 2004, 50), um z.B. Wahlkreise und Bürgerstimmen zu gewinnen, Bauaufträge und Forschungsprojekte zu akquirieren oder staatliche Subventionen zu erwerben.

Die Gesellschaft wird auf diese Weise ihrer menschlichen Realität entlehnt; stattdessen werden ihr exzentrische Szenen vorgeführt und simuliert, deren Akteure ständig fluktuierende Zahlen und exaltierte Homunculi sind. In seinem Versuch über die Krise der Wissenschaft schreibt der Wissenschaftsphilosoph Vilém Flusser bewegende Worte zur wissenschaftlichen Manipulation von zwischenmenschlichen Beziehungen in unserer Gesellschaft:

»[...] Durch Statistiken, Fünfjahrespläne, durch Wachstumskurven und Zukunftsforschung wird aus der Gesellschaft tatsächlich ein Ameisenhaufen. Aber das ist Wahnsinn: so eine Gesellschaft ist nicht jene Gesellschaft, die uns interessiert, und so ein Mensch ist nicht jener Mensch, der mit uns in der Welt lebt. Gegenwärtig können wir diesen Wahnsinn in seinem Funktionieren beobachten, und wir wissen, dass er die Konsequenz der 'reinen' Forschung ist« (Flusser, 1994, 206f.).

## **2. Beweggründe, Zielsetzung und Fragestellungen**

Die heutige Situation unserer wissenschaftlichen Einrichtungen ist dermaßen bedenklich, dass ich als Mitglied dieses wissenschaftlichen Systems das Unbehagen und das Gefühl der Verzweiflung bezüglich der aktuellen Entwicklungen des Bildungswesens und der Forschung und Wissenschaft nicht unterdrücken kann. Ich habe mich gefragt: Über die aktuelle Lage sind wir bestens informiert, und wir wissen doch als Wissenschaftler was hinter den wissenschaftlichen Kulissen stillschweigend praktiziert wird, warum also Klage führen? Einstein bringt in seinem Fragment über die Freiheit der Lehre dieses Gefühl folgendermaßen zum Ausdruck:

»Zahlreich sind die Lehrkanzeln, aber selten die weisen und edlen Lehrer. Zahlreich und groß sind die Hörsäle, doch wenig zahlreich die jungen Menschen, die ehrlich nach Wahrheit und Gerechtigkeit dürsten. Zahlreich spendet die Natur ihre Dutzendware, aber das Feinere erzeugt sie selten. Das wissen wir alle, warum also klagen? War es nicht immer so und wird es nicht immer so bleiben? Gewiß ist es so, und man muss das von Natur Gegebene hinnehmen, wie es eben ist. Aber es gibt daneben auch einen Zeitgeist, eine der Generation eigentümliche Gesinnung, die sich von Mensch zu Mensch überträgt, und die einer Gemeinschaft charakteristisches Gepräge gibt. An der Wandlung dieses Zeitgeistes muss jeder sein kleines Teil arbeiten« (Einstein, 2005, 25).

Diese Arbeit hat eine Untersuchung der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen zum Gegenstand und leistet damit gleichzeitig einen Beitrag zur Wandlung dieser dominanten Denkweise.

Die hier vorliegende Arbeit hat, im Gegensatz zu einer leistungs- und wettbewerbsorientierten Auftragsforschung, ein Forschungsziel, das nicht den Notwendigkeiten und den profitorientierten Direktiven des Kapitalmarkts folgt, sondern sozial eingebunden ist und aus einem Staunen und einem Nachsinnen über die Gesamtordnung des Seins herrührt, in die das manifeste psychosoziale Geschehen in Organisationen eingebettet ist. Die Primäraufgabe dieser Arbeit ist es deshalb, nicht die aktuelle Organisationslandschaft mit ausgeklügelten Spitzfindigkeiten und Rettungsrezepten zu injizieren (vgl. Lawrence, 2003a, 359), sondern schon gewusste, aber bisher wenig durchdachte bzw. wenig umgesetzte Denkalternativen und -möglichkeiten über das Leben und Arbeiten in Organisationen aufzugreifen, die in den letzten Jahrzehnten größtenteils aus unserem Blickfeld verschwunden sind. Zu seinem hundertsten Geburtstag macht uns der große Denker Claude Lévi-Strauss in einem Interview auf die Rolle der Anerkennung von Mythen und Metaphern bei der Weiterentwicklung der Urkraft menschlicher Kreativität sowie auf die große Herausforderung aufmerksam, vor der unsere gegenwärtigen philosophischen und wissenschaftlichen Denkweisen stehen. Unsere wissenschaftlichen Methoden, Gesinnungen und Denkweisen sind heute mehr denn je aufgefordert, sich mit Paradoxien, Sagen und geistigen Mustern und Ideen aus unseren alten Mythen zu beschäftigen, das Gespür für Fabeln und Geheimnisse zu hegen und die Substanz dieses mythischen Gedankenguts in ihre wissenschaftlichen Überlegungen zu integrieren (vgl. Lévi-Strauss, 2008).

Mein Anliegen in dieser Arbeit ist es, ein alternatives Modell zur Organisationsforschung (Des-Integrative Organisationsforschung) zu entwickeln und an einem Fallbeispiel (der Sozialen Photo-Matrix) zur Untersuchung der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen anzuwenden. Für diesen Zweck werden zunächst theoretische Konzepte ausgehend von theoretischen Annahmen und Arbeitshypothesen entwickelt und ausführlich erläutert (z.B. die Akteure und Gestaltungsprinzipien im Denksystem, die Gestaltungssubstanz im Denksystem, das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen). Danach wird die Methode der Sozialen Photo-Matrix, die bisher als Methode der Aktionsforschung und des Erfahrungslernens dargestellt und angewandt wurde, in dieses neue alternative Modell der Organisationsforschung als Methode Des-

Integrativer Organisationsforschung eingebettet und angewandt. Anschließend werden methodische Überlegungen zur Analyse des Matrix-Materials ausgehend von theoretischen Annahmen und Arbeitshypothesen entwickelt, die dazu dienen werden, das praktische Fallbeispiel zu analysieren und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

Bei diesem Anliegen möchte ich den Blick auf die vorbereitende theoretische Phase der Organisationsforschung richten, sowie das zunehmend gewinnorientierte Verständnis von psychosozialen Geschehen in Organisationen, das den meisten Methoden der Organisationsforschung zugrunde liegt, unter die Lupe nehmen, mich kritisch damit auseinandersetzen und Stellung dazu nehmen, um dem Leser ein reflexiv-analytisches Denken zu ermöglichen, mit Hilfe dessen die reichhaltige Angebotspalette repressiver Wissensvermittlung ergänzt werden kann.

Das Primärziel dieser Arbeit besteht darin, die zentralen Glaubenssätze und Wertestrukturen der heutigen vorherrschenden Art und Weise des Denkens in der Organisationsforschung zu untersuchen, auf denen die meisten objektivierenden Methoden und Zugangsweisen zur Untersuchung psychosozialen Geschehens in Organisationen basieren. Für diesen Zweck wird das Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung im Rahmen dieser Arbeit entwickelt und am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix an einem Fallbeispiel angewandt. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Untersuchung und Analyse der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen, in dieser Arbeit am Beispiel der Hochschule Bochum. Des-Integrative Organisationsforschung wird in dieser Arbeit/in diesem Zusammenhang als eine alternative Form der Erforschung in und von Organisationen dargestellt und verstanden, die sich mit der Untersuchung der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in und von Organisationen beschäftigt, um tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen in Organisationen zu ermöglichen und psychosoziale Transformations- und Lernprozesse in Gang zu setzen.

Bei der Verfolgung des Primärziels dieser Arbeit wird nicht eine Vermittlung instrumental-technischen Fachwissens über die methodische Vielfalt der Organisationsforschung selbst bezweckt und dafür die einzelnen Instrumente, Utensilien und Werkzeuge sowie deren Gebrauchsweisen ausführlich erläutert. Dies hat zwei Gründe:



Zum einen geht - wie es fast bei jeder Unternehmung der Fall ist - die Phase des Antastens, der Annäherung und Verstehen-Wollens des Gegenstandes der Phase der Herstellung entsprechender Werkzeuge zur Gegenstandsuntersuchung voraus. Die theoretische Annahme des Forschers in Bezug auf den Gegenstand geht seiner methodischen Herangehensweise an den Gegenstand voraus. Das heißt, das Herstellen der Untersuchungswerkzeuge (Instrumente des Erhebungsverfahrens, technische Details über den Ablauf der Untersuchung, Speicherung und Pflege der Daten etc.) ist meist zielgerichtet und wird von unserer Vorstellung und unserem Verständnis vom Gegenstand an sich beeinflusst. Unsere Vorstellung vom Gegenstand wird im wissenschaftlichen Jargon als wissenschaftliche Methode bezeichnet. Sie basiert auf grundlegenden theoretischen Annahmen und beeinflusst unsere Tätigkeit der Herstellung und Anwendung der Untersuchungswerkzeuge; ihr kommt nicht zuletzt auch ein hoher Stellenwert in dieser wissenschaftlichen Abhandlung zu.

Zum zweiten mangelt es in der Literatur nicht an „rein informativen“ Lehr- und Handbüchern über Management- und Organisationsforschung, die sich verschiedenen theoretischen Ansätzen verschrieben haben. Dringender als eine Erweiterung der Menge verfügbarer Informationen wird heute ein System/Modell benötigt, das es ermöglicht, sich in dieser Menge zu orientieren, Relevanzen zu setzen und Denkanstöße zu geben. Die umstrittenen Theorien und Methoden der Organisationsforschung rühren aber nicht nur daher, dass diese wissenschaftlichen Ansätze verschiedene Annahmen und Meinungen beinhalten, sondern auch, weil für das zugrunde liegende heutige Verständnis von Wissenschaft vor allem der Gedanke ausschlaggebend ist, dass wir die absolute Wahrheit psychosozialen Geschehens in Organisationen erkennen können. Hinzu kommt, dass die meisten theoretischen Erfindungen der so genannten objektivierenden Management- und Organisationswissenschaft das Resultat einer leistungsorientierten Auftragsforschung sind, deren Ziel nicht nur Reputation und theoretische Weiterentwicklung ist, sondern allzu oft auch eine gewinnorientierte Transsubstantiation von Wissen in Ware (vgl. Sievers, 1990, 108; Miner, 1984, 303).

Ich gehe allerdings davon aus, dass es fast unmöglich ist, eine wissenschaftliche Arbeit (z.B. über Methoden der Organisationsforschung) zu schreiben, ohne sich u.a. auch mit den technisch empirischen Details über das methodische Rüstzeug und die verschiedenen Datenaufhebungs- und Analyseverfahren zu beschäftigen. Die Gefahr besteht jedoch darin, dass man sich als Organisationsforscher ausschließlich mit diesen technisch empirischen

Details beschäftigt bzw. sich in der Makulatur mit dem Wunsch verliert, den Kern dieser oder jener Methode irgendwann zu durchblicken. Die Herausforderung liegt darin, dass man als Organisationsforscher nicht den verpackten Kern einer Methode der Organisationsforschung (ihre Grundannahmen) primär durch die Details ihrer technischen Werkzeuge zu erkennen versucht, sondern vielmehr zuerst die Grundannahmen der Methode fühlend antastet, um dann die Logik und die Motive ihrer Werkzeuge zu verstehen.

Dem Primärziel dieser Arbeit entsprechend und ausgehend von den oben genannten Fragen haben sich die folgenden Fragestellungen herauskristallisiert:

Gibt es neben den expliziten Parametern und Facetten, die wir vom psychosozialen Geschehen in Organisationen mittels unserer Beobachtung und Forschung aufzeichnen, andere verborgene Facetten, über die wir (noch) nichts wissen?

Erfahren bedeutet teilnehmen, und Teilnehmen bedeutet denken, und Denken bedeutet gelegentlich wissen und/oder nicht wissen. Als Denkende sind wir Akteure und Gestaltende innerhalb eines sozialen Kontexts bzw. Denksystems (z.B. Individuum - Familie, Jugendliche - Schule, Mitarbeiter - Organisation, Mitglied - Partei etc.), das in eine historische Gesamtordnung eingebettet ist. Welche Gestaltungsprinzipien, Wechselwirkungen und Beziehungsmodalitäten können in den unterschiedlichen Denksystemen stattfinden? Wie können wir individuell wie kollektiv mittels Denken aus unseren Erfahrungen mit dem Leben und Arbeiten in Organisationen lernen?

Welche Möglichkeiten bietet uns die Organisationsforschung als wissenschaftliches Repräsentationssystem zur Abstrahierung und Repräsentation umfangreicher, zusammenhängender und vielfältiger Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen? Inwieweit können die heutigen zunehmend empirischen und objektivierenden wissenschaftlichen Repräsentationen noch in Entsprechung mit der tatsächlichen Erfahrungswelt der Organisationsmitgliedern gebracht werden, so dass sie Zugänge zu Lebens- und Arbeitssinn und Bedeutung für die Organisationsmitglieder ermöglichen?

Inwieweit kann uns das Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung dazu verhelfen, sowohl für die Theorie als auch für die Praxis neue Zugangsweisen zur

Erforschung in und von Organisationen zu eröffnen, und können damit in der Folge Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden? Warum eignet sich die Soziale Photo-Matrix als adäquate Methode des-integrativer Organisationsforschung zur Untersuchung und Analyse der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen? Inwiefern kann sie uns tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen und das Denken neuer Gedanken ermöglichen und somit psychosoziale Lernprozesse in Organisationen in Gang setzen?

### **3. Die verwendeten Theorien und die Vorgehensweise**

Um diesen Fragestellungen nachzugehen, wurden einige Theorien und Modelle herangezogen und erläutert, die die Bausteine des sozioanalytisch-theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit konstituieren. Dazu werden zunächst die Anfänge der Sozioanalyse (vgl. Bain, 2003) als eine relativ neu entwickelte Disziplin der Erforschung in und von Organisationen erläutert. Anschließend wird das Postulat der Existenz des Verborgenen in Anlehnung an Bion ausgehend von der Annahme der Existenz einer letzten unerkennbaren Realität (vgl. Bion, 2006) dargestellt und in Zusammenhang mit dem komplementären Gedanken der Existenz einer impliziten und einer expliziten Ordnung gebracht und erläutert (vgl. Bohm, 1985). Diese Erläuterungen werden (uns) im Laufe der Arbeit dabei helfen, Erfahren, Wissen, Denken und Lernen in einem zusammenhängenden sozialen Kontext zu denken und zu verstehen. Anschließend werden - ausgehend von den Bionschen Arbeiten zum Denken - Arbeitshypothesen und -begriffe entwickelt, die die Akteure, Prinzipien, Invarianten und Beziehungsmodalitäten im Denksystem darstellen und den Denkprozess als interaktiven und heterogenen Prozess schildern. Diese werden dann erläutert und in Bezug auf das Forschungsfeld dieser Arbeit weiterentwickelt.

Da es in dieser Arbeit um die Entwicklung und Anwendung eines Konzepts zur Untersuchung der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in und von Organisationen geht, sind die Bion'schen Arbeiten zum Denken für die hier gestellten Zielsetzungen eine unabdingbare Voraussetzung zum Verstehen des Denkens in sozialen Systemen als psychosozialer Prozess. An diesem Prozess sind sowohl das Individuum als auch die Organisation als offene Systeme mit Wechselbeziehungen und Interdependenzen beteiligt. Die in diesem Teil der Arbeit weiter entwickelten Konzepte und Modelle werden für die weiteren Untersuchungen als theoretische Grundlage dazu dienen, die typischen Gepräge

und Merkmale von Organisationen anhand eines praktischen Fallbeispiels zu untersuchen und zu analysieren.

Anschließend wenden wir uns der Frage zu, wie können wir mittels Denken individuell wie kollektiv aus Erfahrungen lernen? Um dieser Frage nachzugehen, werden zunächst drei Konzepte kurz dargestellt. Es handelt sich um die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens bei Freud (Freud, 1911, 1943); die Objektbeziehungstheorie bei Klein (Klein, 1946, 2000) und das Lernen aus Erfahrung bei Bion (Bion, 1990c). Das, was die drei Konzepte gemeinsam haben, ist die Darstellung von zwei notwendigen und komplementären Denkvorgängen, die für das Lernen aus Erfahrung von erheblicher Bedeutung sind. Basierend auf diesen drei Konzepten wird das Lernen aus Erfahrung als lebenslanger Prozess dargestellt, bei dem wir das Erleben zweier Zustände der Ordnung und der Unordnung mittels Symbolbildung und Abstraktion aber auch mittels Frustrationstoleranz und Geduld managen müssen, sodass eine Balance zwischen Kohärenz und Inkohärenz beim Denken immer wieder hergestellt werden kann.

Darauf aufbauend wird dann in Bezug auf die vorherrschende empirisch-objektivierende Art und Weise des Denkens in der gegenwärtigen Organisationsforschung eine Arbeitshypothese dargestellt, die ein anderes Verständnis von Wissenschaft vertritt. Die hier vertretene Ansicht von Wissenschaft besagt, dass eine wissenschaftliche Arbeit das Ergebnis eines (oder mehreren) Zusammentreffens von Subjekt (der Beobachter und Forscher), Objekt (das Beobachtete und der Forschungsgegenstand) und un/bestimmbaren Verbindungselementen (Prädikate wie z.B. Beobachten und Wirken) ist. Demzufolge ist die Aufhebung des widersprüchlichen Zusammenkommens von Subjekt und Objekt, d.h. die völlige Trennung zwischen Objekt und Subjekt bei einer wissenschaftlichen Arbeit mittels Denken unmöglich.

Das vorherrschende Verständnis von Wissenschaft in der objektivierenden Organisationsforschung geht von der Annahme aus, dass es dem Forscher möglich ist, während seiner wissenschaftlichen Arbeit zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ bzw. zwischen dem Forschungsgegenstand und seinen eigenen subjektiven Anteilen bei der Abstrahierung und Analyse von Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Forschungsfeld eindeutig und deutlich zu trennen. Das Forschungsergebnis basiert meist dementsprechend auf empirischen Daten, Tabellen und Diagrammen und wird dann als etwas rein Objektives

repräsentiert, im Sinne von einem reinen wissenschaftlichen Ergebnis, das völlig frei von den subjektiven Meinungen, Präferenzen und Neigungen des Forschers ist.

Das dritte Kapitel widmet sich der Frage: Inwieweit sind wir als Organisationsforscher und -mitglieder in der Lage, die zahlreichen und vielfältigen Aspekte und Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen mittels der uns zur Verfügung gestellten Mittel und Medien der Repräsentation aufzuzeichnen, darzustellen und zu erfassen? Dabei werden die Möglichkeiten und Grenzen der Abstrahierung untersucht, die die Organisationsforschung als wissenschaftliches Repräsentationssystem zur Repräsentation verschiedener und zusammenhängender Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen zur Verfügung hat. Dazu wird zunächst das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen ausgehend von dem Postulat der Existenz des Verborgenen (Kapitel II.2) entwickelt.

Da wir – auch als Organisationsforscher – bei der Beobachtung, Untersuchung und Repräsentation verschiedener Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen zum großen Teil auch auf das Medium Sprache angewiesen sind, wird anschließend die Aufmerksamkeit auf das Verhältnis zwischen Sprache und Denken gelenkt. Dies, um einige Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen der aktuell vorherrschenden Fragmentierung des Denkens und der Monotonie und Intoleranz unseres modernen Sprachgebrauchs in Organisationen gegenüber Mehrdeutigkeiten, Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen darzustellen.

Daraufhin werden die verschiedenen Medien der Repräsentation dargestellt, die uns als Organisationsmitgliedern, -forschern, -beobachtern und -beratern für die Abstrahierung und Transformation unserer emotionalen Erfahrungen und Beobachtungen mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen zur Verfügung stehen. Die Vorherrschaft bestimmter Medien der Repräsentation kann uns hinreichende Aufschlüsse darüber liefern, inwieweit das Zum-Ausdruck-Gebrachte bzw. das Zeichen in unseren Organisationen in der Lage ist, das Erlebte bzw. das Bezeichnete zu repräsentieren, so dass wir Sinn und Bedeutung für unsere Erfahrungen in Organisationen erschließen können.

Darauf basierend und ausgehend von den zwei Mechanismen der Integration und Desintegration (vgl. Kap. II. 4) wird das Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung entwickelt, das als alternative Form der Organisationsforschung und gleichzeitig als ein psychosozialer Gestaltungsraum verstanden werden kann, in dem

der Organisationsforscher zusammen mit den Organisationsmitgliedern in das psychosoziale Geschehen in Organisationen mittels einer gemeinsam erarbeiteten Gestaltungsarbeit einwirken kann. Nicht im Sinne eines Rettungsversuchs, in dem der wissende Organisationsforscher die Organisation aus ihren Schwierigkeiten auf Grund eines lang ersehnten, ausgeklügelten Expertenwissens retten soll, sondern vielmehr im Sinne einer Bemühung, Möglichkeiten, Handlungsalternativen, Verhaltensweisen, Wege und Hilfsmittel aufzuzeigen und ins Bewusstsein zu bringen, die bei den Organisationsmitgliedern und -forschern als eingefaltetes bzw. implizites Wissen vorhanden sind, aber bisher wenig gedacht und umgesetzt worden sind, da sie größtenteils beim Zusammenleben und Arbeiten in Organisationen unreflektiert und unausgesprochen bleiben und unterdrückt werden.

Des-Integrative Organisationsforschung wird als ein Gestaltungsraum zwischen Praxis und Theorie dargestellt, in dem versucht wird, die notwendigen Rahmenbedingungen zur Integration sowie zur Desintegration bei der Beobachtung, Forschung und Analyse periodisch zur Verfügung zu stellen. Integration bedeutet Aufnahme und Anerkennung weiterer inkohärenter, vielfältiger und heterogener Facetten und Aspekte des Untersuchungsgegenstands zur Erweiterung des Raum des Möglich-Denkbareren, sich Öffnen in einem konsensfreien Raum für frei verschiebbare Mehrdeutigkeiten, freien Assoziationen, Metaphern, Mythen, figurative Parallelen und Gleichnisse. Desintegration bedeutet die Auflösung bzw. Spaltung eines Ganzen in seine Teile und die Bildung, Herstellung und Integration von kohärenten deduktiven Sinnzusammenhängen und Verbindungen zwischen den gespalteten Teilen.

Auf diese Weise wird versucht, eine Entsprechung zwischen den theoretischen Repräsentationen des stringenten Wissenschaftsestablishments und der äquivoken Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder so herzustellen, dass sich für die Organisationsmitglieder Zugänge für Sinn und Bedeutung für ihr Leben und Arbeiten in Organisationen eröffnen können.

Im vierten Kapitel wird die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel einer erfahrungsorientierten Methode der Erforschung in und von Organisationen (die Soziale Photo-Matrix, SPM) erläutert und mit Fallbeispielen aus der Praxis sowie mit weiteren methodischen Überlegungen näher expliziert. Dazu werde ich als Erstes einen kurzen Überblick über die Entwicklungsgeschichte und Arbeitshypothesen der SPM (vgl. Sievers, 2007) sowie über die eigenen Erfahrungen mit der SPM vorstellen. Danach werde ich

ausgehend von den zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung (vgl. Kap. II. 4) die SPM als Methode des-integrativer Organisationsforschung darstellen, die auf zwei Mechanismen basiert (Integration und Desintegration), die periodisch und abwechselnd bei der Erforschung in und von Organisationen angewandt werden.

Anschließend werden einige methodische Überlegungen zur Analyse des Matrix-Materials entwickelt und dargestellt, mittels derer das praktische Fallbeispiel analysiert wird. Diese Überlegungen werden ausgehend aus eigenen Erfahrungen mit der Arbeit mit der Methode der SPM und in Anlehnung an die Überlegungen Saussures über die Beziehungen zwischen sprachlichen Gliedern innerhalb und außerhalb eines Satzes bzw. von Gruppen von Wörtern und Satzkombinationen entwickelt (vgl. Saussure, 1967). Im Anschluss an die Matrix-Analyse werden schlussfolgernde Überlegungen aus der Analyse hergeleitet und über das Untersuchungsfeld hinaus weitergeführt, um die bereits aus dem Matrix-Material gewonnenen Erkenntnisse in einem breiteren Zusammenhang zu erhellen und hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, Entwicklungen und Zukunftsperspektiven zu durchdenken. Dabei werden auch die begrenzte Reichweite und die Schwierigkeiten Des-Integrativer Organisationsforschung am Beispiel der SPM aufgezeigt, mit denen wir als Organisationsforscher nicht allzu selten sowohl in der Praxis als auch in der Theorie konfrontiert werden.

In Kapitel V werden die Forschungsergebnisse der Arbeit zusammengefasst und in Bezug auf die Arbeitshypothesen und Fragestellungen dieser Arbeit dargestellt sowie einige Konklusionen und Plädoyers ausgeführt, die als Fazit meiner Untersuchung betrachtet werden können.

## **II. Sozioanalytische Überlegungen über Wissen, Denken und Erfahrungslernen in sozialen Systemen**

In diesem Kapitel möchte ich einige sozioanalytische Theorien, Modelle und Konzepte erläutern und weiter entwickeln, die den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit darstellen. Dazu werde ich zunächst einen kurzen Überblick über die Anfänge der Sozioanalyse als eine relativ neu entwickelte Disziplin der Erforschung in und von Organisationen vorstellen.

Zweitens wird das Postulat der Existenz des Verborgenen aufbauend auf zwei theoretischen Annahmen erläutert: Das A Priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens sowie die Existenz einer impliziten und expliziten Ordnung des Geschehens, von dem das psychosoziale Geschehen in Organisation eine Form ist.

Drittens werden einige Konzepte und Modelle über das Denken in sozialen Systemen ausgehend von den Arbeiten Bions über das Denken erläutert und weiter entwickelt. Da es in dieser Arbeit um die Entwicklung und Anwendung einer Methode zur Untersuchung der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen geht, sind die Bionschen Arbeiten zum Denken in sozialen Systemen eine unabdingbare Voraussetzung zum Verstehen des Denkens in Organisationen als psychosozialer Prozess. An diesem Prozess sind sowohl das Individuum als auch die Organisation, als offene Systeme mit Wechselbeziehungen und Interdependenzen, beteiligt. Die in diesem Teil der Arbeit weiter entwickelten Konzepte und Modelle (z.B. Die Akteure im Denksystem: Kapitel II. 3.2, die Beziehungsmodalitäten im Denksystem: Kapitel II. 3.4, die Invarianten des Denksystems: Kapitel II. 3.5) werden im Kapitel IV als theoretische Grundlage dazu dienen, die typischen Gepräge und Merkmale der jeweiligen Organisation in einem praktischen Fallbeispiel zu untersuchen und zu analysieren.

Viertens wird ausgehend von drei Konzepten (Die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens bei Freud: Kapitel II. 4.1, die Objektbeziehungstheorie bei Klein: Kapitel II. 4.2 und das Lernen aus Erfahrung bei Bion: Kapitel II. 4.3) der Blick auf zwei notwendige und komplementäre Denkvorgänge gerichtet, die die Grundlage jedes Lernprozesses bilden: Einerseits die Integration bzw. der Prozess des Sich Öffnens und Aufnehmens von etwas Neuem und Heterogenem, der notwendigerweise mit einer Verausgabung dieser Heterogenität zum Beispiel in Form von freien Assoziationen, Metaphern, frei deutbaren



und verschiebbaren Emotionen und Expressionen, einhergeht. Andererseits die Desintegration, die einen Prozess bezeichnet, in dem zunächst eine Auflösung und Spaltung dieses aufgenommenen heterogenen Ganzen in seine einzelnen Teile beim Denken stattfindet, die unmittelbar mit dem Versuch einhergehen, diese heterogenen Teile zum eigenen Gebrauch zu binden bzw. nutzbar zu machen (z.B. es werden aus diesen heterogenen Teilen Zusammenhänge und Verknüpfungen deduktiv mittels Reflexion hergestellt, so dass Sinn und Bedeutung erfahrbar werden können). Die einzelnen zunächst frei verschiebbaren und frei deutbaren heterogenen Teile und Assoziationen werden dann während der Herstellung von Zusammenhängen und Verbindungen bewertet und an bestimmte Bedeutungen gebunden, so dass mittels Denken ein Zugang zu Sinn und Bedeutung ermöglicht wird.

Darauf basierend wird anschließend in Kapitel II. 5 eine Arbeitshypothese zur Un-/Möglichkeit der Trennung zwischen Objekt (Untersuchungsgegenstand) und Subjekt (Forscher) bei der wissenschaftlichen Forschung dargestellt. Bei dieser Arbeitshypothese wird gleichzeitig der Versuch unternommen, mögliche Zusammenhänge und Voraussetzungen vorzustellen, bei denen die Abstraktion, die aus dem Zusammenwirken von Objekt und Subjekt entsteht, sowohl für das Individuum als auch für das Kollektiv einen Zugang für Sinn und Bedeutung ermöglichen kann.

### **1. Ein kurzer Überblick über die Anfänge der Sozioanalyse**

Die Sozioanalyse von Organisationen ist eine relativ neu entwickelte Disziplin der Erforschung in und von Organisationen mit Berücksichtigung ihrer Landschaften, Gruppendynamiken sowie der Denk- und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder. Sie hat sich einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des sozioökonomischen Geschehens in Organisationen verpflichtet, welche psychosoziale, kulturelle, politische, ethische aber auch wirtschaftliche, erkenntnistheoretische, strukturelle und personelle Komponenten in und um die Organisation berücksichtigt.

Diese Komplexität der Untersuchung psychosozialen Geschehens in Organisationen ergibt sich nicht nur aus der Verstrickung kultureller und psychosozialer Phänomene in Gruppen und Organisationen, sondern auch aus der für ihre Erforschung benötigten theoretischen Fundierung in Bereichen wie Psychoanalyse, sozialwissenschaftliche Untersuchung des

menschlichen Verhaltens in Gruppen und Organisationen, Erkenntnistheorie, Organisationskultur, Management, Aktionsforschung etc.

Die Anfänge der Sozioanalyse gehen Bain zufolge auf die ersten Northfield Experimente und Forschungsprojekte zurück, die Bion, Bridger und Rickman während des zweiten Weltkrieges in England durchführten (vgl. Bain, 2003, 20). Als Arzt und Psychoanalytiker war Bion im Northfield Militärkrankenhaus für die Behandlung und Rehabilitation von Soldaten mit psychiatrischen Problemen zuständig. Die ersten dazu veröffentlichten Arbeiten waren die 1943 von Bion und Rickmann veröffentlichte Arbeit *Intra-group Tensions in Therapy*, die 1946 von Bion veröffentlichte Arbeit im *Bulletin of the Menninger Clinic* (Bion, 1946), sowie die spätere veröffentlichte Arbeit von Bridger in 1985 *Northfield Revisited* (Bridger, 1985).

Die Grundbausteine der Sozioanalyse wurden mit Bions Untersuchungen zum Gruppenverhalten an der Tavistock Klinik in England in den 40er Jahren gelegt. Das Konzept Bions von Container und Contained, das heute einen hohen Stellenwert in der Theorie und Praxis der Sozioanalyse hat, wurde von Bion erstmals in den frühen 60er Jahren in seinen Arbeiten vorgestellt: *Lernen durch Erfahrung* (Bion, 1962, 1990d) und *Elemente der Psychoanalyse* (Bion, 1963, 1992). Bain zufolge dienten die Bionschen Konzepte in den frühen Phasen zur Ergründung bestimmter Phänomene der Psychoanalyse, bis sie dann später von Bion selbst, in *Aufmerksamkeit und Deutung* (Bion, 1970, 2006), auf institutionelle und Gruppenkontexte erweitert worden sind (vgl. Bain, 2003, 18). Diese frühe Entwicklung schließt u.a. auch die Gedanken und Ideen von Kurt Lewin zu seinen sozialpsychologischen Arbeiten zur Gruppendynamik mit ein (Lewin, 1982; Bion, 1971).

Die Sozioanalyse ist eine Forschungsdisziplin, die sich mit psychosozialen Dynamiken, unbewussten Prozessen und Phänomenen in Organisationen beschäftigt beispielsweise mit Integration bzw. Desintegrationsmechanismen, Angst und Abwehrmechanismen in Gruppen und Organisationen, Spaltung, Projektion, Projektiver Identifikation, Übertragung, Gegenübertragung, sozio-technischer Analyse von soziokulturellen Systemen, Grenzen und Rollen der Rolleninhaber in Organisationen, Selbstmanagement in Rollen etc. (vgl. Bain, 2003, 18).

Dieser sozioanalytischen Perspektive folgend, entwickelt die Gruppe bzw. die Organisation ihre Eigendynamik und ist nicht lediglich nur ein Aggregat von Individuen. Die

Gruppendynamiken und Konflikte, die nicht selten mit Angstphänomenen und Abwehrmechanismen einhergehen, gilt es hier mit Hilfe einer ganzheitlichen und differenzierten Betrachtungsweise zu untersuchen, die sowohl die Interdependenz zwischen sozialen und psychischen Aspekten als auch die Verstrickungen von ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und historischen Aspekten berücksichtigt.

Es handelt sich um einen interdisziplinären Forschungsansatz, der aus der Synthese verschiedener Disziplinen entstanden ist, u.a. Organisationsberatung und -entwicklung, Group Relations Ansatz des Tavistock Institute, Management, Psychoanalyse, sozialwissenschaftliche Untersuchung des Verhaltens in Organisationen (vgl. Bain, 2003, 18).

Die Herausforderung dieses interdisziplinären Ansatzes besteht darin, neue Horizonte zu eröffnen und neue Gedanken zu denken. Aus dem Zusammenfluss verschiedener Disziplinen entsteht die Möglichkeit, neue Strukturen, Zusammenhänge und Verbindungen zwischen komplexen Fragestellungen und Themen zum Leben und Arbeiten in Organisationen zu entdecken. Dies ist keine Reduzierung der Komplexität und des Chaos der Gedanken (vgl. Lawrence, 2003b, 113), sondern viel mehr ein Versuch, die von den verschiedenen Wissenschaften bisher selbst errichteten Grenzen, Abgrenzungen und Einheiten zu überwinden, um daraus neue Denkmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Sozioanalyse von Organisationen impliziert eine erkenntnistheoretische Herangehensweise, die von einer ganzheitlichen Betrachtungsweise ausgeht und Erfahrungen von Organisationsmitgliedern und Rolleninhabern, als Systeme mit offenen Grenzen und Wechselwirkungen, berücksichtigt. Dabei wird der Einbeziehung der Gesellschaft bzw. der Organisationsmitglieder als bedingende Größe in die Wissenschaft und Forschung ein wichtiger Stellenwert für die Entwicklung von Gedanken und Hypothesen beigemessen.

In Anbetracht der Tatsache, dass die verschiedenen kulturellen, ökonomischen, politischen und psychosozialen Aspekte des Zusammenlebens und Arbeitens der Menschen miteinander verwoben und verstrickt sind, hat diese Forschungsdisziplin ein großes Potenzial, so dass die interdisziplinäre Arbeit und Forschung in den verschiedenen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens in Organisationen uns neue Horizonte und

Perspektiven eröffnet und uns das Denken neuer Gedanken ermöglicht, die bisher nicht gedacht worden sind.

Diese Tatsache führt uns gegenwärtig in immer evidenterer Weise vor Augen, dass sich die Dynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen ohne einen größeren gesellschaftlichen, politischen, historischen und metaphorischen Hintergrund bzw. Rahmen nicht verstehen lässt. Eine sozioanalytische Betrachtungsweise ist insofern relevant, als sie von der Ansicht ausgeht, dass Individuen, Gruppen, Organisationen und deren soziokulturelle Umwelt Systeme mit offenen Grenzen und Interdependenzen sind. Dieser sozioanalytischen Perspektive liegt insofern eine Ent-Individualisierung und eine Entpathologisierung des Unbewussten in Organisationen zugrunde, als sie die „innere Welt“ des Individuums in den Hintergrund und seine „äußere Welt“ mit all ihre politischen, sozialen, ökonomischen und historischen Komponenten in den Vordergrund stellt (vgl. Serhane, 2007).

Im Gegensatz zu den meisten klassischen monodisziplinären Herangehensweisen (z.B. VWL, BWL, Organisationspsychologie etc.), die mit traditionellen bzw. bereits etablierten und anerkannten Forschungsinstrumenten arbeiten (vordefinierte und fast rezeptartige methodische Zugänge bei der Erhebung der Daten, Datenauswertung und Analyse etc.), vertritt die Sozioanalyse eine offene, erfahrungsorientierte, interdisziplinäre, systemtheoretische und ganzheitliche Herangehensweise. Die Berücksichtigung vielfältiger Aspekte ist keine Reduzierung der Komplexität des Lebens und Arbeitens in Organisationen, sondern vielmehr eine Herausforderung, welche eine sorgfältige und adäquate Auswahl der theoretischen Komponenten des Forschungsinstrumentariums verlangt.

Das Forschungsinstrumentarium besteht also aus zwei theoretischen Konstrukten:

1. Einer ausgewählten Formation theoretischer Bausteine der Sozioanalyse: Aus dem sozioanalytischen theoretischen Bezugsrahmen wird eine Formation theoretischer Konzepte und Modelle ausgewählt und weiterentwickelt, die für diese Arbeit als theoretische Grundlage dienen wird.

Der theoretische Bezugsrahmen in diesem Dissertationsprojekt stützt sich zum Teil auf die bereits in einer früheren Arbeit (Serhane, 2007) angewandten Theorien, Konzepte, Methoden und Modelle der psycho- bzw. sozioanalytischen Forschungsdisziplin. Die zur

Durchführung dieses Promotionsprojektes angewandeten theoretischen Bausteine wurden zu Beginn der Arbeit und bei der Konzeption der Fallstudien ausgewählt. Sie geben einen Überblick über die theoretische Grundlage, auf die sich die Forschungsfragen, das Forschungsdesign, die methodische Herangehensweise und die Durchführung dieser Arbeit entwickelt haben. Diese theoretische Formation wird neben dem Fallbeispiel dieser Arbeit dazu dienen, theoretische und methodische Überlegungen einer Des-Integrativen Organisationsforschung zu entwickeln. Des-Integrative Organisationsforschung wird in dieser Arbeit als eine Form der Sozioanalyse von Organisationen verstanden, die sich mit der Untersuchung der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in und von Organisationen beschäftigt, um tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen in Organisationen zu ermöglichen. Des-Integrative Organisationsforschung ist ein sozioanalytischer Gestaltungsraum zwischen Praxis und Theorie, in dem versucht wird, ausgehend von der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder, die zwei Mechanismen der Integration und Desintegration (vgl. Kapitel II. 4) periodisch bei der Untersuchung und Analyse des jeweiligen untersuchten Gegenstandes in der Organisation anzuwenden, sodass neue Sinnzusammenhänge, Erkenntnisse und Bedeutungen eruiert werden können, die uns tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen ermöglichen. Letztere können uns die charakteristischen Gepräge und Merkmale des Denkens in der jeweiligen Organisation vermitteln, die uns Aufschlüsse darüber geben, welche Transformationsprozesse und -möglichkeiten notwendig sind, um psychosoziale Lernprozesse in der jeweiligen Organisation in Gang zu setzen.

Die im Rahmen dieser Arbeit ausgewählten theoretischen Bausteine der Sozioanalyse sind eine ausgewählte Formation sozioanalytischer Konzepte und Modelle, die mir für die Durchführung dieser Arbeit sinnvoll erscheinen. Ihre Funktion ist nicht die Breite und Fülle der Sozioanalyse als Forschungsdisziplin darzustellen und zu erläutern, sondern der Konzeption und Durchführung dieser Arbeit als theoretischer Bezugsrahmen zu dienen, um hypothetische Übergangskonzepte zu bilden, anhand derer theoretische und methodische Überlegungen getroffen werden können. Es ist nicht auszuschließen, dass es andere Formationen bzw. Kombinationen theoretischer Bausteine der Sozioanalyse oder anderer Disziplinen gibt, die ebenfalls einen Zugang zum Verstehen des Lebens und Arbeitens in Organisationen ermöglichen.

2. Einem entwickelten Modell, das anwendungsorientierte Übergangskonzepte umfasst, die sich erst im Laufe des Forschungsvorhabens in verschiedenen Etappen und Phasen

entwickelt und kristallisiert haben. Das Modell einer Des-Integrativen Organisationsforschung ist eine anwendungsorientierte bzw. erfahrungsorientierte Formation entwickelter Übergangskonzepte zum Zwecke der Untersuchung der angebotenen und vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen. In diesem Modell werden wissenschaftliche Aussagen mit hypothetisch-spekulativem Charakter (weiter)entwickelt, die zur Überwindung der Lücke zwischen theoretischer Abstraktion und praktischer Erfahrung aus der Untersuchung verwendet werden können.

Ausgehend von Beobachtungen, Erfahrungen, freien Assoziationen, Amplifikationen, intersubjektiver Reflexion und wissenschaftlichen Aussagen mit hypothetischem Charakter, haben sich die Übergangskonzepte entwickelt: Das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen (Kapitel III. 1) sowie das Konzept der Organisationsinvarianten (Kapitel III. 3). Diese haben zur Erhellung der Forschungsfrage und Problemstellung sowie zur Weiterentwicklung von Arbeitshypothesen beigetragen, die sich schließlich zu einem neuen deduktiven wissenschaftlichen System (das Modell der Des-Integrativen Organisationsforschung) bilden können, auf Grund dessen methodische Überlegungen (Kapitel IV) sowohl für die Theorie und Forschungspraxis, als auch für die Organisation selbst und ihre Mitglieder getroffen werden können.

Beide Konstrukte werden dazu dienen, das Forschungsvorhaben theoretisch zu untermauern und methodisch in der Praxis zu begleiten. Die theoretischen Bausteine der Sozioanalyse (Kapitel II) dienen als theoretische Grundlage für die Konzeption und Durchführung des Forschungsvorhabens, während sich die anwendungsorientierten Übergangskonzepte (Kapitel III) erst während des Forschungsvorhabens entwickelten.

Erst durch das offene Zusammenspiel beider Konstrukte, d.h. der theoretischen Bausteine der Sozioanalyse und der anwendungsorientierten Übergangskonzepte besteht die Möglichkeit neue Erfahrungen und Erkenntnisse zu eruieren bzw. zu erschließen, die bisher nicht gedacht worden sind und die sowohl in die Praxis als auch in die Theorie einfließen können.

Haben sich die theoretischen Weiterentwicklungen und methodischen Überlegungen in der Praxis als adäquat erwiesen, so besteht dann die Möglichkeit, dass sich das sozioanalytische theoretische Konstrukt weiterentwickelt. Dies hängt auch davon ab, wie durchlässig und

entwicklungsfähig bzw. wie veränderungsoffen die gesamte theoretische Grundlage der Disziplin ist.

Die Auswahlkriterien beider theoretischen Formationen (Kapitel II und Kapitel III) sind - wie es fast bei jeder Untersuchung der Fall ist - ein Zusammenspiel von einer (inter)subjektiven Erfahrungsgeschichte, von dem Ziel der Untersuchung und der theoretischen Weiterentwicklung sowie von dem vom „Untersuchungsobjekt“ selbst geleisteten Widerstand. Die hier vorliegende Arbeit kann man als ein Ergebnis verstehen, das sich aus mehreren Zusammentreffen zwischen dem Forscher, dem Forschungsgegenstand und den verbindenden Elementen zwischen Forscher und Forschungsgegenstand entwickelt hat. Dabei hat der Forscher seine Wirkung an dem Forschungsgegenstand verrichtet genauso wie der Forschungsgegenstand seine Wirkung am Forscher vollzogen hat. Beide Wirkungen waren ohne die verbindenden Elemente zwischen Forscher und Gegenstand nicht möglich. Darüber hinaus waren Forscher und Forschungsgegenstand auch Objekte der Verbindung. Das bedeutet Subjekt, Objekt und Verbindung verhalten sich innerhalb eines Gedankenstrudels, d.h. sie waren und sind Teile eines Gedankenflusstroms, auf dem auch die formgebende erste und letzte Ursache einwirkt. Die formgebende Ursache für den Gedankenflusstrom ist gleichzeitig vor und mit dem Verhalten von Objekt, Subjekt und Verbindung am Werk gewesen. Alle Wirkungen waren notwendig, um die Entstehung der hier vorliegenden Arbeit zu ermöglichen.

Im Gegensatz zur objektivierenden Organisationswissenschaft geht die Sozioanalyse von Organisationen von der Annahme aus, dass es neben den für uns offenbaren und vielleicht auch deshalb messbaren und quantifizierbaren Aspekten auch andere implizite und verborgene Aspekte über das Leben, Arbeiten und Lernen von Menschen in Gruppen und Organisationen gibt, die meist unausgesprochen und somit ungedacht bleiben. Erst die Anerkennung dieser impliziten Aspekte und der damit einhergehenden Verhaltens- und Denkweisen ermöglicht uns einen tieferen Blick für das psychosoziale Geschehen in Organisationen und einen Zugang zu einem sinnvollen und adäquaten Verständnis unseres Lebens und Arbeitens in Organisationen. Das Postulat der Existenz solcher verborgener und impliziter Aspekte psychosozialen Geschehens wird im Folgenden näher erläutert.

## 2. Das Postulat der Existenz des Verborgenen

Dem sozioanalytischen Verständnis von Organisationen als offene soziale Systeme, die nicht mechanisch auf rational verkettete und einheitliche Fragmente reduziert werden können, liegt ein im Einklang mit der kosmischen Ordnung stehendes Verständnis von Wissenschaft zugrunde. Die implizite und explizite Ordnung psychosozialen Geschehens existiert vor und mit der Wissenschaft. Wirtschafts- und Sozialwissenschaft wird in dieser Arbeit als menschliche Gestaltungsarbeit verstanden, die über die Existenz, die Entwicklung und das Verhalten des Menschen in und mit anderen sozialen Systemen forscht und nachdenkt, um so Sinn und Bedeutung über das Leben und Arbeiten in Organisationen zu erschließen und Lernen zu ermöglichen. Der Mensch wird hier als Teil einer kosmischen Ordnung gesehen, die vor und mit dem Menschen existiert.

Das psychosoziale Geschehen in den verschiedenen sozialen Systemen, über das die menschliche Gestaltungsarbeit nachzudenken versucht, ist ebenfalls Teil dieser kosmischen Ordnung. Die Existenz der kosmischen Ordnung geht der Existenz der Wissenschaft, d.h. der Existenz der menschlichen Gestaltungsarbeit voraus. Die Wissenschaft kann daher die kosmische Ordnung nicht (neu) definieren, sondern über diese nachdenken bzw. nachsinnen, um Lernprozesse in Gang zu setzen. Für die Wissenschaft ist eine Definition der Existenz- und Entwicklungsgeschichte der kosmischen Ordnung unmöglich, da die Existenz des Menschen in und mit dieser Ordnung gleichbedeutend mit der Existenz eines für uns Menschen undurchdringlichen Teils dieser Ordnung ist.

Die Sozioanalyse versucht nicht die kosmische Ordnung (neu) zu definieren, sondern das Leben und Arbeiten von Menschen in sozialen Systemen in Einklang mit dieser Ordnung zu verstehen, um Lernprozesse zu ermöglichen. Jeder wissenschaftliche Versuch, diese Ordnung (neu) zu definieren, muss notwendigerweise das Lernen verfehlen und im Bereich des Krankhaften münden, da die endlich miteinander verbundenen Zeichen und Symbole jedes wissenschaftlichen Systems nicht in der Lage sind, das Ganze - die kosmische Ordnung, von der das psychosoziale Geschehen in Organisationen ein Teil ist - zu erfassen. Anders gesagt: Der dieser Arbeit zugrunde liegende sozioanalytische Erkenntnisprozess versucht etwas zu integrieren, das bereits vor dem Denken existiert, um aus diesem Denken zu lernen. Im nächsten Kapitel II.2.1 werde ich diese Aussage mit weiteren Assoziationen und Arbeitshypothesen versehen, um zu verdeutlichen, was ich darunter verstehe.



## 2.1. Das A priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens

»Was wir wissen ist ein Tropfen

Was wir nicht wissen, ist ein Ozean« (Isaac Newton)

Bevor ich die für diese Arbeit ausgewählten theoretischen Bausteine der Sozioanalyse erläutere, möchte ich eine Grundannahme voranstellen, die den folgenden theoretischen Konzepten und Modellen als notwendige Voraussetzung dient und die im Rahmen dieser wissenschaftlichen Abhandlung nicht beweisbar ist. Diese Grundannahme werde ich als das sozioanalytische Postulat bezeichnen, um die Existenz eines dem Erkenntnisprozess zugrunde liegenden Paradoxes zu repräsentieren: das A priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens.

Bereits Bion hat bei seiner Auseinandersetzung mit der Frage des Denkens nicht nur ein Theoriegebäude entwickelt, das für die psychoanalytische Praxis von Relevanz ist, sondern auch theoretische Überlegungen und Modelle entwickelt, die den Raum des Möglichen-Denkbareren über die psychoanalytische Praxis hinaus erweitert haben. Auf diesem Hintergrund geht diese Arbeit von der Annahme aus, dass Bions theoretische Überlegungen nicht nur im Zusammenhang mit der klinischen Psychoanalyse gesehen werden können, sondern auch – und das ist hier mein Hauptaugenmerk – direkt mit den Erkenntnistheorien sowie dem Denken in und von Organisationen in Zusammenhang gebracht werden können. Bions theoretische Überlegungen und Modelle sind sowohl auf das Denken des Kleinkinds als auch auf das des Erwachsenen anwendbar. »Da es [Bion] um den prinzipiellen Vorgang [des Denkens] geht, meint er die Ebene des erwachsenen Denkens, wie die des Kleinkindes« (Krejci, 1990, 22). Darüber hinaus bestätigen Bions Arbeiten und Erfahrungen mit Gruppen die Reichweite seiner theoretischen Überlegungen über das Denken in sozialen Systemen. In *Lernen durch Erfahrung* schreibt Bion: »Dieses Buch handelt von emotionalen Erfahrungen, die direkt mit den Erkenntnistheorien und mit der klinischen Psychoanalyse in Zusammenhang gebracht werden können, und das auf sehr praktische Art und Weise« (Bion, 1990a, 40).

Mit der letzten unerkennbaren Realität 'O' bezeichnet Bion etwas Unfassbares, Unsagbares, Unbekanntes und Unerkennbares (vgl. Wiedemann, 2007, 225), das in seinem gesamten Werk eine zentrale Rolle bei der Entwicklung seiner weiteren theoretischen Überlegungen spielt. Durch O führt er ein allgemeines Postulat ein, das als Ausgangspunkt seiner

Theoriebildung dienen wird (vgl. Bion, 2006, 37). Die Existenz dieses Unbekannten kann nur phänomenologisch erschlossen werden. Bion bemerkt dazu: »Ich verwende das Zeichen O, um zu denotieren, was die letzte Realität ist, die durch Begriffe wie letzte Realität, absolute Wahrheit, die Gottheit, das Unendliche, das Ding-an-sich repräsentiert wird« (Bion, 2006, 35).

Wissenschaftlich erkennen, heißt auch, die Formen, Proportionen, Verhaltensmuster, Momentaufnahmen und Gestalten im Bereich des Messbaren und Scheinbaren zu beobachten, zu messen, und zu kategorisieren usw.. Die wissenschaftliche Forschung hat sich zunehmend auf den Bereich des Messbaren gerichtet. Die hier vertretene Ansicht besagt, dass jenseits des Bereichs des Messbaren ein Bereich des Unermesslichen und somit des Unmessbaren existiert. Der Bereich des Messbaren ist zusammen mit dem Bereich des Unermesslichen in ständiger Bewegung. Aus diesem Grund lassen sich sowohl die aus dem Bereich des Messbaren abstrahierten Maßformen als auch die mechanischen und fragmentierten Ansichten über den Bereich des Unermesslichen nicht an statischen, starr feststehenden Bildern oder Mustern von dem festhalten, was tatsächlich im Ganzen geschieht.

Das Messbare und das Unermessliche zusammen umfassen die möglichen Abstraktionen (Sinn), Gegenabstraktionen (Gegensinn) und Nicht-Abstraktionen (Nicht-Sinn). Die Aufhebung der Widersprüchlichkeit zwischen Sinn und Gegensinn kann nur mittels der Zufügung von Elementen aus dem Nicht-Sinn realisiert werden.

»Es gibt wahrhaftig keinerlei direkte und positive Schritte, die ein Mensch unternehmen könnte, um mit dem Unermesslichen in Berührung zu kommen, denn dieses muss unendlich weit über alles hinausgehen, was der Mensch mit seinem Verstand erfassen oder mit seinen Händen und Instrumenten vollbringen kann« (Bohm, 1985, 48).

Die Existenz eines Nicht-Wissens geht der Existenz eines Wissens voraus, da letzteres die Existenz eines Nichts bzw. eines „leeren“ Bereichs voraussetzt, aus dem das Wissen ins Sein gebracht wurde. Anders ausgedrückt, das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens ist ein A priori Wissen, das der Mensch mit dem In-der-Welt-Sein erlangt, bevor er denken kann. Das Wissen ist gegenüber dem Nicht-Wissen wie ein Tropfen in einem unendlichen Meer von Zeichen. Wissen und Nicht-Wissen sind in ständiger Bewegung.

Sowohl das, was wir wissen, als auch das, was wir nicht wissen ist nicht statisch, sondern wird ständig von einem Fluss an Erfahrungen immer wieder eingefaltet bzw. entfaltet. Das, was heute nicht ist, kann werden; und das, was heute ist, kann sich verändern. Die letzte unerkennbare Wahrheit, die Bion mit O bezeichnet, begrenze ich hier nicht ausschließlich auf das, was wir nicht wissen, d.h. das Nicht-Wissen, sondern sie ist die Bewegung an sich, die sowohl aus dem Wissen als auch aus dem Nicht-Wissen nicht-statische Bereiche macht, d.h. sich ständig verändernde fließende und in Bewegung seiende Bereiche. Durch die Teilnahme an dieser Bewegung kann der Mensch sie gelegentlich repräsentieren, so dass aus der Repräsentation eine Bedeutung und ein Sinn herauszulesen sind; »[...] es kann durch Ausdrücke wie 'letzte Realität' oder 'Wahrheit' repräsentiert werden. Ein einzelner Mensch kann nicht mehr und nicht weniger als: es zu sein« (Bion, 1997, 177).

Diese Bewegung kann man durch die Erfahrung des Seins spüren, sie kann aber nicht wissenschaftlich festgehalten werden, da sie von Natur aus eine fließende Bewegung ist. Bion schildert diese Annahme folgendermaßen:

»[...] wir nehmen an, dass O für kein menschliches Wesen (er)kennbar ist; man kann etwas über O wissen, seine Präsenz kann erkannt und empfunden, aber es kann nicht gekannt werden. [...]. Dass es existiert, ist ein Grundpostulat der Wissenschaft, aber es kann nicht wissenschaftlich entdeckt werden« (Bion, 2006, 39).

Alles, was entfaltet ist, impliziert zugleich das, was nicht ist. Für das In-der-Welt-Sein des Menschen bedeutet das, dass das bewusste Denken, das uns durch die Erfahrung des Seins möglich ist, inhärent Nicht-Sein, d.h. Nicht-Denken bzw. Nicht-Wissen impliziert. Wiederum gilt: Alles was, eingefaltet und daher verborgen ist, expliziert das, was entfaltet ist. Das Wissen impliziert das Nicht-Wissen genauso wie das Nicht-Wissen das Wissen expliziert. An dieser Bewegung der Explikation und Implikation nimmt der Mensch durch Sein bzw. Nicht-Sein teil und kann dadurch denken bzw. nicht-denken. »Der Glaube, dass die Realität [damit ist hier die letzte unerkennbare Realität gemeint] erkannt wird oder werden könnte, ist ein Irrtum, weil die Realität nicht etwas ist, das sich dazu eignet, erkannt zu werden. [...] Realität muss man 'sein'« (Bion, 1997, 186).

Das A priori Wissen ist eine angeborene Disposition. Diese kann bei der Dominanz von Omnipotenz, z.B. nicht wissen oder nicht lernen wollen, Negierung der Abhängigkeit und der Unvollkommenheit, nicht adäquat gebraucht werden, was wiederum die Bildung des

»Wirklichkeitsraumes« (Bion, 1997, 10) verhindert, in dem tatsächliche Zusammenhänge entdeckt werden können, die der Erfahrung einen Sinn verleihen können. Bion sagt: »Der Ausgangspunkt einer emotionalen Erfahrung, O, ist Sinn wie Wahnsinn gemeinsam. Für den Menschen sind nur die Umgestaltungen erkennbar, nicht aber O, der Ursprung der emotionalen Erfahrung, der alle Eigenschaften unentfaltet in sich birgt, selbst« (Krejci, 1997, 7).

Es ist wichtig an dieser Stelle nochmals zu betonen, dass das, was im Rahmen dieser Arbeit mit dem sozioanalytischen Postulat bezeichnet wird, keine typische Grundannahme in dem Sinne ist, dass sie ausschließlich die sozioanalytische Disziplin betrifft. Das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens war und ist in allen Bereichen menschlicher Gestaltungsarbeit vorhanden, so z.B. in der Wissenschaftstheorie, Physik, Mathematik, Wirtschaftswissenschaft, Kunst, Literatur, Fotografie, Philosophie oder Dichtung und es wird mit unterschiedlichen Bezeichnungen repräsentiert: das Unendliche, das Unbewusste (Lawrence, 2003b,97), das Unverständliche (Flusser, 1994, 55), das Unbekannte bzw. das Unbegreifliche (Blanchot, 1982, 27, 129), das Unbegrenzte (Bohm, 2005, 86) das Geheimnisvolle bzw. das für uns Menschen Undurchdringliche (Einstein, 2005, 10) etc.. Bohm schreibt dazu: »Das ist eine Tatsache: dass wir das Faktum selbst nicht erkennen. Es gibt eine höhere Ordnung des Faktums, eben die, dass wir die unmittelbare Tatsache nicht 'sehen'. Das ist das Faktum, von dem wir ausgehen müssen« (Bohm, 2005, 112).

Das Unendliche kann nicht mit allwissender Strategie, Planung, Pünktlichkeit, Effizienz, Leistungsdruck und Gewinnmaximierung eingeholt werden. In dieser Arbeit wird das Unerkennbare nicht als statischer Bereich verstanden, d.h. das Unerkennbare kann nicht festgehalten werden und ist nicht ausschließlich das, was wir nicht wissen und damit nicht erkennen können. Das Unerkennbare ist vielmehr die ständige Bewegung, die aus dem Wissen ein Nicht-Wissen und aus dem Nicht-Wissen ein Wissen machen kann. Es ist die Bewegung des Einfaltens und Entfaltens von dem, was ist bzw. nicht ist. Diese Bewegung wird nochmals in Kapitel II. 2. 2 näher erläutert werden.

Mit dem In-der-Welt-Sein ist der Mensch mit vielen un/fassbaren Phänomenen, Energien und Ereignissen, die er vorfindet, konfrontiert. Die Existenz dieser natürlichen Phänomene geht also der Existenz des Menschen voraus. Über den Anfang, das Ende und das Warum der Entwicklungsgeschichte dieser Phänomene und Ereignisse kann der Mensch nur spekulieren, d.h. er kann ihre Existenz nicht (neu) definieren, sondern mit ihnen in Einklang

leben, um sein In-der-Welt-Sein mit anderen Menschen und mit diesen Phänomenen verstehen zu können. Das einzelne Individuum kann denken, und denken heißt, an einer Gemeinschaft teilnehmen. Krejci schreibt dazu: »Wir wissen heute, dass das Erkannte immer Spuren des Erkennenden an sich trägt; die letzte Realität des Objektes, des 'Dings-an-sich', ist unerkennbar« (Krejci, 1990, 16).

Das Individuum ist kein einzelner isolierbarer und gänzlich autonomer / künstlich geschaffener Mensch in einer von der Wissenschaft beliebig verschiebbaren Kategorie, sondern Glied einer menschlichen Gemeinschaft, die zu einem differenzierbaren und dennoch unteilbaren sozialen Ganzen gehört.

»Das, was wir explizit ausdrücken können, ist nur ein sehr kleiner Teil des Ganzen. Ich denke, uns allen ist bewusst, dass so gut wie unser ganzes Tun auf dieser Art von stillschweigendem Wissen beruht. [...] Der stillschweigende Prozess ist gemeinschaftlich. Er wird miteinander geteilt« (Bohm, 2005, 46).

Die Auseinandersetzung des Menschen mit diesen Phänomenen stößt also an ihre Grenzen, sobald sich Fragen wie Anfang, Warum und Ende dieser Phänomene, mit denen der Mensch zu tun hat, stellen. Diese Phänomene sind zusammen mit dem Menschen in eine kosmische Gesamtordnung historisch eingebettet. Um diese Phänomene zu durchdringen, muss der Mensch die kosmische Gesamtordnung, von der er auch ein Teil ist, durchdringen, um zur vollkommenen Erkenntnis zu gelangen. Da der Mensch selber Teil dieser kosmischen Ordnung ist, die u.a. auch vom Zyklus Tag/Nacht bestimmt ist, kann er diese kosmische Ordnung nicht bestimmen bzw. (neu) definieren. Die Unmöglichkeit, an die vollkommene Erkenntnis durch unser Denkvermögen zu gelangen, wohnt daher der Natur der Sache inne. Der Grund dafür, warum wir nicht zur vollkommenen Erkenntnis durch Denken gelangen können, ist derselbe Grund dafür, warum wir uns nicht durch Denken gleichzeitig im Schlaf- und im Wachzustand befinden können.

Unser Denkvermögen ist gewöhnlich in der Lage, in zwei Zuständen seinen Aktivitäten nachzugehen. Im Wachzustand und im Schlafzustand. Beide Zustände können nicht gleichzeitig stattfinden. Dies hat für unser Denkvermögen eine elementare Konsequenz. Die Sinne, die uns im Wachzustand zur Verfügung stehen, um zur Erkenntnis zu gelangen, sind für uns gleichzeitig Mittel und Hindernis zu dieser Erkenntnis.

Sie sind insofern ein Mittel, als sie uns im Wachzustand eine Öffnung zur Außenwelt ermöglichen und somit einen Zugang zur emotionalen Erfahrung, welche notwendig für das bewusste Denken ist. In diesem Zustand haben wir Menschen ein allzu endliches und begrenztes Diskursuniversum, z.B. Zeit, Zeichen, Leben oder Raum, um die Verbindungen und Beziehungen der kosmischen Gesamtordnung repräsentieren zu können.

Sie sind andererseits ein Hindernis, als sie ebenfalls im Wachzustand unser Denkvermögen von dem verborgenen geheimnisvollen Wert der Phänomene und von ihrer impliziten Bedeutung ablenken. Sie ziehen unser Denkvermögen in die Welt der Sinneswahrnehmung und halten es fern von der Welt des Verborgenen. Im Schlafzustand überwindet unser Denkvermögen die Macht der Sinne und gelangt gelegentlich in die geheimnisvolle Welt des Verborgenen.

Im Schlafzustand hat man eine träumerische und geheimnisvolle Vorstellung von der kosmischen Ordnung, man kann sie aber nicht wissenschaftlich in Worte fassen. Im Wachzustand findet man die Worte, dafür aber nicht die exakt da gewesene Traumvorstellung.

Wir haben dennoch gelegentlich Zugang zu einem Bereich, der als Grenzbereich zwischen dem Schlaf- und Wachzustand bezeichnet werden kann, und der für unser Denken und Lernen von großer Bedeutung sein kann. Dieser Bereich umfasst Tagträume, Phantasien, Spiel, Metaphern, Dichtung, Kunst, freie Assoziation etc. .

Mit seinem In-der-Welt-Sein beginnt der Mensch zu fühlen bzw. zu ahnen, dass er sich in einer Welt befindet, über die er auch vieles nicht weiß. Dieser paradoxe Zustand ist das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens. Dieser Zustand ist etwas Unbegreifliches, Undurchdringliches, Unlösbares, das Bion mit der »letzten unerkennbaren Realität« (Bion, 1997, 177) bezeichnet. Das ist das Gefühl gegenüber etwas Unendlichem zu stehen. Dieses Gefühl ist deshalb unbegreifbar, weil das Ganze nicht zu erfassen ist. Das Ganze ist sowohl Vergangenheit als auch Gegenwart und Zukunft. Das allwissende Denken behauptet auf Grund von vergangenheitsbasierten Wahrscheinlichkeiten oder Erfahrungen, die Vergangenheit zu durchleuchten, die Gegenwart und sogar die Zukunft beherrschen/kontrollieren zu können. Das In-der-Welt-Sein birgt dennoch viele un/erkennbare und paradoxe Zustände in sich.

Begreifen oder lösen kann der Mensch diesen paradoxen Zustand bis heute nicht, da der Mensch von diesem Zustand erfasst worden ist (In-der-Welt-Sein), bevor er ihn denken

konnte. Das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens ist also ein A Priori Wissen, das angeboren ist, und dem Denken vorausgeht. Dieses Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens existiert vor und mit dem Denken zugleich. Anders ausgedrückt: Der Akt des In-das-Sein-Bringens des Menschen unterliegt nicht seinem Denken, sondern geht diesem voraus. Der Mensch kann nicht selber entscheiden, d.h. denken, in welchem Uterus er wächst, und aus welchem Mutterleib er zur Welt gebracht wird.

»Nur sehr wenige Wissenschaftler stellen die Annahme in Frage, dass das Denken fähig ist, irgendwann einmal 'alles' zu begreifen. Aber diese Annahme ist möglicherweise nicht zutreffend, weil Denken Abstraktion ist, was inhärent Begrenzung impliziert. Das Ganze ist zu viel. Das Denken kann das Ganze nicht erfassen, weil es lediglich abstrahiert; es begrenzt und definiert. Und das Vergangene, aus dem das Denken schöpft, fasst nur eine bestimmte begrenzte Menge. Die Gegenwart wird nicht vom Denken umfasst, und daher kann eine Analyse nie aktuell den Moment des Analysierens abdecken« (Bohm, 2005, 86).

Das Ganze bedeutet in diesem Kontext das, was wir durch die Erfahrung wissen und das, was wir durch die Erfahrung nicht wissen. Das, was wir explizit sehen und messen können, ist eine Art für unsere Sinne zugänglich und manifest gemachte Ordnung, die die immense unvorstellbare verborgene Ordnung des Ganzen in sich impliziert, um die Bewegung beider Ordnungen für unsere Sinne erfahrbar zu machen, so dass wir denken und daraus Sinn und Bedeutung erschließen können.

Auf diesem Hintergrund korreliert der Gedanke der Existenz eines A Priori Wissens mit einem weiteren komplementären Gedanken der Existenz einer impliziten und einer expliziten Ordnung, die sich in einer ständig fließenden Bewegung befinden, welche für uns undefinierbar ist. Dieser Gedanke wird nun im nächsten Kapitel näher erläutert.

## **2.2. Die implizite und explizite Ordnung des Geschehens**

Durch das Modell einer impliziten und expliziten Ordnung, die miteinander durch die Bewegung der Einfaltung und Entfaltung des Ganzen verbunden sind, bietet Bohm eine Denkalternative an, um das fragmentierte Verständnis der Wirklichkeit als kleine, diskrete, autonome und materielle Einheiten zu überwinden.

Wenngleich ich der Überzeugung bin, dass der zugrunde liegende Gedanke der impliziten Ordnung keine reinen physikalischen oder quantentheoretischen Integralrechnungen und Messungen als Ursprung hat, sondern vielmehr einer Aufmerksamkeit und einem feinfühligem, ja fast träumerischen Gefühl gegenüber dem Unermesslichen entstammt, das aus einer Notwendigkeit in physikalischer Sprache ausgedrückt werden musste, werde ich dennoch hier zunächst ein Laborbeispiel darstellen, mit dem der Autor selbst seine Idee demonstriert:

»Ein eindrucksvolleres Beispiel für die implizite Ordnung lässt sich im Labor mit einem durchsichtigen Behälter demonstrieren, der mit einer sehr zähen Flüssigkeit wie etwa Sirup angefüllt und mit einer mechanischen Drehvorrichtung ausgestattet ist, wodurch die Flüssigkeit sehr langsam, aber sehr gründlich „gerührt“ werden kann. Wird ein nicht löslicher Tintentropfen in die Flüssigkeit gegeben und die Rührvorrichtung in Gang gesetzt, so wird der Tintentropfen allmählich in einen Faden umgewandelt, der sich über die ganze Flüssigkeit hinzieht. Dieser wird nun scheinbar mehr oder weniger „zufällig“ verteilt, so dass er als ein Grauton erscheint. Wird aber nun die mechanische Rührvorrichtung in der entgegengesetzten Richtung bewegt, so wird der Umwandlungsvorgang umgekehrt und der Farbtropfen erscheint plötzlich wieder neu zusammengesetzt« (Bohm, 1985, 198).

Mein Anliegen in diesem Teil der Arbeit ist es, keine reine physikalische Auseinandersetzung zu erläutern, sondern vielmehr die dieser physikalischen Darstellung zugrunde liegenden Gedanken in das Betrachtungsspektrum meiner Arbeit zu integrieren, so dass es möglich ist, ganzheitliche Aussagen über die Natur und die Ordnung psychosozialen Geschehens in Organisationen zu treffen und tiefere Einblicke in dieses Geschehen zu ermöglichen. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, werde ich mich daher auf dieses physikalische Beispiel beschränken, und dennoch die weiteren Gedanken und Zusammenhänge, die mit dem Modell der impliziten Ordnung einhergehen, weiterführen und erläutern. Für eine Erläuterung der weiteren physikalischen Zusammenhänge aus einem quantenmechanischen Blickwinkel verweise ich auf die Literatur (Bohm, 1985).

Bohms Vorstellung von Kosmologie und von der allgemeinen Natur der Realität ist hier für uns besonders im Hinblick auf das Verständnis von Denken, Fühlen und Wahrnehmen



interessant, da Materie und Bewusstsein die implizite Ordnung gemein haben (vgl. Bohm, 1985, 255).

Die Hauptidee Bohms lässt sich in unserem Zusammenhang folgendermaßen zusammenfassend darstellen: Die Wirklichkeit, das heißt das, was tatsächlich geschieht, hat in jedem Moment einen bestimmten expliziten Inhalt im Vordergrund sowie einen impliziten Inhalt im Hintergrund. Das, was wir vom Geschehen wissenschaftlich anhand von statischen kausalen Verkettungen festzuhalten versuchen, ist ein manifester Teil einer ungeteilten Ganzheit. Lawrence schreibt in Anlehnung an die theoretischen Überlegungen Bohms über die implizite und explizite Ordnung:

»Wir leben in einer Welt, die sich der Rationalität verschrieben hat, d.h. in einer Welt, in der wir nur das für wichtig halten, was explizit ist. Dabei vergessen wir jedoch, dass innerhalb dieser expliziten Ordnung, die uns umgibt, das Implizite verborgen ist« (Lawrence, 2003a, 359).

Das Ganze ist nicht statisch, sondern befindet sich ständig in einer fließenden Bewegung. Das Implizite und das Explizite sind keine konstanten Bereiche, sondern sind in einer ständigen Bewegung der Ein- und Entfaltung, die Bohm mit »Holomovement« bezeichnet (Bohm, 1985, 200). Das Holomovement ist eine ganzheitliche Bewegung, eine bruchlose und ungeteilte Totalität, die unsere Wirklichkeit ausmacht.

»Ein Grund, warum wir den Vorrang der impliziten Ordnung im allgemeinen nicht bemerken, besteht darin, dass wir uns derart an die explizite Ordnung gewöhnt haben und sie in unserem Denken und Sprechen betont haben, dass wir stark dazu neigen, die Erfahrung dessen, was explizit und manifest ist, als primär zu empfinden. Ein anderer und vielleicht wichtigerer Grund ist der, dass die Aktivierung der gespeicherten Erinnerungen, die hauptsächlich sich wiederholende, stabile und trennbare Inhalte besitzen, offenbar unsere Aufmerksamkeit sehr stark darauf konzentrieren muss, was statisch und fragmentiert ist« (Bohm, 1985, 266).

Die explizite Ordnung eines Geschehens (z.B. durch die uns vorliegenden Berichten und Forschungsergebnissen über die Zusammenarbeit und Kommunikation in einer Organisationsabteilung, über das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Führungsebene, über das Kaufverhalten einer Studentengruppe etc.), die wir mit unseren

Beobachtungsinstrumenten aus dem Ganzen abstrahieren und festzuhalten versuchen, kann nur eine Momentaufnahme vom Ganzen sein. Die Relativität dieser Momentaufnahme wird uns spätestens ab dem nächsten Moment bewusst, an dem wir wahrnehmen, dass das Ganze, und mit ihm auch wir als Beobachter, fließt. Das, was geschieht, ist in jedem Moment etwas Neues und ist in eine Gesamtordnung integriert, die alles umfasst. Diese Ordnung kann nicht zweckrational bzw. kausal begriffen werden. Einstein schreibt dazu: »Wer von der kausalen Gesetzmäßigkeit allen Geschehens durchdrungen ist, für den ist die Idee eines Wesens, welches in den Gang des Weltgeschehens eingreift, ganz unmöglich« (Einstein, 2005, 19, 20).

Eine Momentaufnahme aus einem bestimmten Blickwinkel kann uns nur ein abstrahiertes Bild von einem Geschehen vermitteln, das da gewesen ist. Hinzu kommt, dass das, was wir bei unseren Untersuchungsergebnissen den Akteuren des Geschehens als „rational“ handelnde und gänzlich autonom agierende Monaden/Einzelwesen zuschreiben, nicht einfach von der Bewegung des Ganzen zu trennen ist, von dem das beobachtete Geschehen nur ein expliziter Teil gewesen ist.

Bohm beschreibt diesen Zusammenhang auf sehr beeindruckende Art und Weise folgendermaßen:

»Das beste Bild für den Prozess ist der fließende Strom, dessen Substanz an einem Ort niemals dieselbe ist. Auf diesem Fluss kann man das sich laufend verändernde Figurenspeil der Strudel, Kräuselungen, Wellen, Spritzer usw. sehen, die allesamt offensichtlich nicht unabhängig für sich existieren. Sie sind vielmehr von der fließenden Bewegung abstrahiert, entstehen und vergehen im Gesamtprozess des Fliessens. [...]sie besitzen in ihrem Verhalten nur eine relative Unabhängigkeit oder Autonomie und führen kein absolut unabhängiges Dasein als grundlegende Substanzen« (Bohm, 1985, 77, 78).

Die Bewegung des Ganzen, aus der wir eine entfaltete Sequenz festzuhalten versuchen, unterliegt - Einstein zufolge - einer überdimensionalen Leistung, »in der sich eine so überlegene Vernunft offenbart, dass alles Sinnvolle menschlichen Denkens und Anordnens dagegen ein gänzlich nichtiger Abglanz ist« (Einstein, 2005, 21).

Das Hauptanliegen dieses Teils der Arbeit ist es, die implizite und explizite Ordnung psychosozialen Geschehens in Organisationen, die nicht statisch und partikulär verstanden

werden kann, als ein zusammenhängendes Ganzes zu begreifen, um so tiefere Einblicke in die vorherrschende angebotene Art und Weise des Denkens in Organisationen zu ermöglichen. Hierfür ist es notwendig, nicht nur „vertraute“ und fachspezifische und vielleicht auch deswegen kurzsichtige bzw. konforme Weltanschauungen und Grundannahmen zu berücksichtigen, sondern auch interdisziplinäre theoretische Annahmen in Betracht zu ziehen, um das zu denken, was darüber hinaus denkbar ist. Das Modell der impliziten Ordnung von Bohm, dem ich in den dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Bausteinen eine große Bedeutung einräume, hat – wie alle anderen Modelle – eine begrenzte Reichweite und kann daher auch nicht das Ganze, d.h. die letzte unerkennbare Realität umfassen. Die Implikationen dieses Modells reichen dennoch über seine quantenmechanischen Bedeutungen hinaus. Es vermag erweiterte Sichtweisen zu ermöglichen, um neue Gedanken anzuregen, die eine erweiterte Sichtweise über das Leben und Arbeiten von Menschen in Organisationen und somit ein ganzheitliches Verständnis von dem psychosozialen Geschehen in Organisationen als Teil einer kosmischen Gesamtordnung ermöglichen.

David Bohm ist ein theoretischer Physiker, Naturwissenschaftler und Philosoph. Er ist ein gutes Beispiel dafür, dass Forschung nicht ausschließlich rein naturwissenschaftlich, sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlich oder geisteswissenschaftlich zu sein habe, sondern in erster Linie von der Erfahrungswelt der Menschen in dem jeweiligen Lebens- und Arbeitskontext ausgeht, um daraus relevante Fragestellungen abzuleiten und diese zu erläutern.

In seiner Arbeit *Das Denken im Spiegel der Organisationen* betont W. Gordon Lawrence die Kreativität der Gedanken Bohms über das Denken folgendermaßen: »Er [Bohm] erkennt, dass, das, was an der Welt falsch ist, in unserem fragmentierten Denken begründet ist. Wir errichten Grenzen, wo tatsächlich eine enge Verbindung besteht. Auf diese Weise schaffen wir falsche Abgrenzungen und falsche Einheiten« (Lawrence, 2003b, 113).

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit von mehreren Forschungsgebieten kann neue Horizonte eröffnen und etwas Neues hervorbringen. Bohm hat sich mit Fragen der kosmischen Ordnung und der Kommunikation sowie mit dem Denken und der menschlichen Entwicklung in Gruppenkontexten beschäftigt.

Es wird den Menschen immer wieder unter dem Deckmantel einer zunehmenden Fragmentierung vorgegaukelt, dass z.B. das Wirken der natürlichen Welt ausschließlich eine Angelegenheit der physikalischen Forschung, das Wirken der Gesellschaft eine

Angelegenheit der Soziologie, das Wirken der Psyche eine Angelegenheit der Psychologie oder das Wirken des Geldes eine Angelegenheit der Ökonomie seien, als ob diese Bereiche wirklich scharf voneinander zu trennen wären (vgl. Bohm, 1985, 57). Diese Arbeit vertritt die Meinung, dass dem nicht so ist und geht davon aus, dass es möglich und sogar förderlich für die Wissenschaft im Allgemeinen und für die Wirtschaftswissenschaft im Besonderen ist, dass Erkenntnisse und Ergebnisse aus verschiedenen Teildisziplinen kombiniert, ausgetauscht und angewandt werden, um so zu ganzheitlichen und umfassenderen Ansichten und Einblicken in das menschliche Leben und Arbeiten in Organisationen zu gelangen.

Darauf basierend vertritt diese Arbeit die Ansicht, dass nicht der Forschungsbereich die Forschungsfragen und theoretischen Annahmen zu definieren hat, sondern dass sich vielmehr die verschiedenen Forschungsbereiche an die relevanten Forschungsfragen, die sich aus den zwischenmenschlichen Lebens- und Arbeitskontexten ergeben/sichtbar werden, anzupassen haben, um die tatsächlichen Bedürfnissen des Lebens und Arbeitens der Menschen in Gruppen und Organisationen adäquat zu erfassen und zu adäquaten Ergebnissen gelangen zu können. Ein Forschungsbereich, dessen Grenzen von vornherein klar definiert und dessen theoretische Annahmen irreversibel fixiert worden sind, kann sich nicht der ambivalenten und oft paradoxen Erfahrungswelt der Menschen in Organisationen öffnen, und verschließt sich damit tieferen Einblicken in das Leben und Arbeiten in Gruppen und Organisationen.

An dieser Stelle möchte ich den Gedanken zum Ausdruck bringen, dass nicht der Forschungsbereich primär die Bedürfnisse der Menschen in Organisationen zu definieren habe (Relevanz der Themen, Fragestellungen, und theoretische Annahmen des jeweiligen Fachbereichs), sondern dass es vielmehr die Erfahrungswelt der Menschen ist, die die Forschung sowie die jeweiligen Wissenschaftszweige mit immer wieder neuen Fragestellungen beleben soll, so dass an erster Stelle die Forschungsbereiche den Bedürfnissen der Menschen gerecht werden und nicht umgekehrt. Anderenfalls tendieren nicht nur der Wissenschaftsmäzen Kapitalmarkt, sondern auch die Wissenschaft und Forschung selbst zunehmend dazu, jenseits des Realen zu handeln. Der starren Abgrenzung und Definition der einzelnen Wissenschaftszweige liegt eine fragmentierende Denk- und Anschauungsweise in der wissenschaftlichen Forschung zugrunde, die – wie Bohm deutlich macht –

»sehr nachhaltig zur Bekräftigung der allgemeinen fragmentierenden Einstellung [beigetragen hat], da sie dem Menschen ein Bild entwirft, nach dem die ganze Welt lediglich aus einer Masse getrennt existierender „Atombausteine“ besteht, und sie wartet mit experimentellen Beweisen auf, aus denen der Schluss gezogen wird, diese Sichtweise sei notwendig und unumgänglich. [...] Man könnte wirklich soweit gehen zu behaupten, dass der gegenwärtige Gesellschaftszustand sowie das gegenwärtig übliche wissenschaftliche Unterrichtsverfahren, worin sich ja dieser Gesellschaftszustand bekundet, eine Art Vorurteil zugunsten eines fragmentierten Selbst-Weltbildes nähren und vermitteln« (Bohm, 1985, 36, 37).

Ausgehend von der Beobachtung einer zunehmenden Fragmentierung in verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen, die zum großen Teil auf die vorherrschende Art und Weise des Denkens und Kommunizierens zurückzuführen ist, macht uns Bohm darauf aufmerksam, dass der Vorgang des Fragmentierens eine Denkweise ist, die durchaus auf dem Gebiet praktischer, technischer und funktionaler Tätigkeiten nützlich zu sein scheint. Jedoch durchdringt sie immer mehr menschliche Gestaltungsarbeiten mit einer trügerischen Selbstverständlichkeit und wird selbst auf das Bild, das sich der Mensch von sich selbst und von seiner sozialen äußeren Umwelt macht, zunehmend angewandt (vgl. Bohm, 1985, 21).

Dies hat zu der Verbreitung der Annahme beigetragen, dass die Zerlegung bzw. Teilung des „Objekts“ in einzelne getrennte Bruchstücke nicht ein Zustand des Denkens ist, dem weitere Zyklen periodisch folgen, sondern dass die Zerlegung und Fragmentierung des „Objektes“ in Kategorien und Klassen die effizientesten Phasen des Denkens sind, um einen Zugang zu Sinn und Bedeutung zu ermöglichen. Die Atomisierung des Denkens in sozialen Systemen vollzieht sich in verschiedenen Bereichen: Bildungswesen, Pflege, Erziehung, Gesundheitswesen, Kultur etc. , so dass das menschliche Bewusstsein nicht nur zunehmend fragmentiert, sondern entfremdet bzw. verdinglicht worden ist. Diese gegenwärtig vorherrschende Denkweise trägt dazu bei, dass die meisten Menschen sich selbst und ihre soziale äußere Umwelt als eine tatsächlich aus autonomen und getrennt existierenden und individualistisch agierenden Gebilden zusammengesetzte Konstruktion erfahren, die vor allem nützlich und lukrativ zu sein habe. Bohm schreibt selber dazu:

»Das rührt von einer bestimmten Denkweise her, der Fragmentierung, die die Dinge in kleine Teilstücke aufspaltet, als würden sie getrennt voneinander existieren. Es wird nicht lediglich unterteilt und isoliert, sondern es wird etwas auseinandergerissen, was

nicht wirklich getrennt ist [...] Die Teile sind Teil eines *Ganzen*, aber die Fragmente wurden willkürlich auseinandergebrochen. Dinge, die in Wirklichkeit zusammenpassen und zusammengehören, werden behandelt, als wäre das nicht so. Das ist eines der Charakteristika des Denkens, das in die Irre führt. [...] Es geht gleichsam um eine Erkrankung des Denkens, des Wissens, der Information, die sich über die ganze Welt ausbreitet. [...] Sie breitet sich aus wie ein Virus und jeder einzelne nährt diesen Virus« (Bohm, 2005, 102, 103ff.).

Das sozioanalytische Postulat der Existenz eines A priori Wissens um die Existenz eines Nicht-Wissens korreliert mit der Vorstellung der Existenz einer impliziten und einer expliziten Ordnung, die sich in einer ständigen fließenden Bewegung befindet. Dies führt uns zu dem Schluss, dass unser Fühlen, Wahrnehmen, Denken und Erkennen, menschliche, d.h. fehlbare, ambivalente und mehrdeutige Eigenschaften sind, die von einer vollkommenen, d.h. übermenschlichen und ursprünglich formgebenden Ursache durchdrungen sind. Die scheinbare Standardisierung und Ordnung der Dinge, die die bestehende, vorgeblich allwissende Wissenschaft im Allgemeinen und die Wirtschaftswissenschaft im Besonderen dem psychosozialen Geschehen in Organisationen stillschweigend und unhinterfragt aufzuoktrozieren/aufzuzwingen versucht, sind in der vollkommenen formgebenden Ursache inbegriffen und gehen dieser nicht voraus.

Das heißt, selbst wenn wir versucht sind anzunehmen, dass die gegenwärtig dominierende Methode wissenschaftlicher Prägung und Formgebung des Forschungsgegenstands, d.h. ihre Definition, Darlegung und Erklärung psychosozialen Geschehens in Organisationen eine allgemeingültige universale Währung sei, mit der man den menschlichen Bedarf nach Sinn und nach Bedeutung stillen könnte, schiebt sich die Zeit dazwischen, um uns demonstrativ zu zeigen, dass die wissenschaftliche Prägung von Wertmünzen mit ihren Definitionen, Theorien und Modellen nur von kurzzeitiger Dauer ist und dass die Münzen allzu schnell verflacht und abgegriffen werden können. Der wissenschaftlich geprägte Wert ist einseitig und endet mit der Verflachung bis hin zur Entwertung der Prägung der Münzen. Der vorgeprägte Wert der Substanz, aus der die Münzen bestehen, ist vielseitig und für uns undefinierbar. Die Kurzlebigkeit und Abnutzung sind u.a. Aspekte, die den geprägten Münzen von der formgebenden Ursache vorgegeben worden sind. Die Vorprägung geschieht gleichzeitig vor und mit der Prägung. In der Tat können diejenigen wissenschaftlichen Prägungen und Formgebungen den Durst nach Sinn und nach Bedeutung vorübergehend stillen, die mit der Vorprägung in Einklang stehen, d.h.

diejenigen, die ihre Vieldeutigkeit, Heterogenität, Endlichkeit und Unzulänglichkeit integrieren.

Auf diesem Hintergrund scheint es keineswegs so töricht zu sein, der Heterogenität und Vieldeutigkeit des wissenschaftlichen Prägungs- und Formgebungsakts an sich mehr Aufmerksamkeit zu schenken und ihre Verbindung zu der tatsächlichen Wirkungsursache bzw. ihrer Vorprägung zu untersuchen, um in einem späteren Kapitel der Frage nachgehen zu können (in Kapitel III. 4), inwiefern die heutige Form der wissenschaftlichen Aufprägung noch in Einklang mit der in der Aufprägung innewohnenden vorprägenden Ursache steht. So werde ich im Folgenden, ausgehend von der Bionschen Theorie des Denkens, den menschlichen Aufprägungsakt als heterogenen und interaktiven Denkprozess zwischen Individuum und seiner sozialen äußeren Umwelt darstellen, sowie die notwendigen Voraussetzungen für einen gesunden Verlauf dieses Prozesses erläutern.

### **3. Denken in sozialen Systemen**

Basierend auf dem Postulat der Existenz des Verborgenen und ausgehend von den Bionschen Arbeiten zum Denken wird im Folgenden ein Modell des Denkens in sozialen Systemen entwickelt, das das theoretische Verständnis vom Denken darstellt. Daraus werden weitere theoretische Überlegungen abgeleitet, die zur Untersuchung des in Organisationen vorherrschenden Denkens dienen werden.

#### **3.1. Bions Beitrag zum sozioanalytischen Erkenntnisprozess**

Mein Anliegen in diesem Teil der Arbeit ist es, einige wichtige Begriffe, Konzepte und Theorien von Bion darzustellen und zu erläutern, die mir für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig erscheinen.

In seiner Theorie des Denkens liefert uns Bion ein theoretisches System, das sich insofern von einer philosophischen Theorie unterscheidet, als es für die Praxis bestimmt ist (vgl. Bion, 1990b, 225). Bion vertritt im Unterschied zu anderen Erkenntnistheoretikern, die die Gedanken als ein Produkt des Denkens betrachten, die Ansicht, dass die Gedanken in ihrer Entwicklungsgeschichte, epistemologisch gesehen, vor dem Denken existieren. Ihr

Ausgangspunkt ist die emotionale Erfahrung. René Spitz, ein österreichisch-amerikanischer Psychoanalytiker und Wegbereiter der Säuglingsforschung und Entwicklungspsychologie, vertritt gleichermaßen die Annahme, dass der Entwicklung des Erkennens bzw. des Denkens eine emotionale Erfahrung vorausgeht, die dann durch die Entdeckung kohärenter Beziehungen und Verbindungen abstrahiert und benannt werden kann (vgl. Krejci, 1990, 13f.). Die Entwicklung von Gedanken hängt Bion zufolge von der Paarung einer Präkonzeption (Erwartung) mit einem Realerlebnis, von dem Wechselspiel zwischen der Paranoid-Schizoiden Position (P/S) und der Depressiven Position (D) und von dem Mechanismus der Projektiven Identifikation ab. (vgl. Bion, 1992, 68).

Das Denkmodell Bion's repräsentiert nicht nur den Erkenntnisprozess des Kleinkindes, sondern auch den des Erwachsenen bei seinem Versuch, seine emotionalen Erfahrungen zu benennen und daraus theoretische Aussagen zu abstrahieren. Bion selbst bemerkt dazu:

»Ich werde die Natur und die Funktion des Denkens in jeder Situation betrachten, die entweder ein frühes Alter im Leben des Menschen widerzuspiegeln scheint oder seine gegenwärtigen primitiven Tiefen, in denen es möglich sein könnte, die Qualitäten zu entdecken, die wir mit Denken assoziieren« (Bion, 1990a, 74).

Auf dem Weg unseres Erkenntnisprozesses gibt uns Bion den Rat, während der Transformation der Erfahrung theoretische Formulierungen und voreilige Schlussfolgerungen in der Schwebelage zu halten bzw. zu dispensieren, und sich stattdessen auf den Moment der rezeptiven Beobachtung (vgl. Bion, 1990a, 153) zu konzentrieren, um die »winzigkleinen Dinge« zu sehen und die »sehr schwachen Laute« zu hören (vgl. Bion, 2007a, 26f.), bis uns im Chaos unserer Sinnesdaten eine kohärente Verbindung erscheint, die dem Ganzen eine Evidenz verleihen kann.

Diese wissenschaftliche Evidenz hat aber keinen Anspruch auf Endgültigkeit. Sie ermöglicht uns einen Zustand und ein Gefühl der Sicherheit und der Geborgenheit, bis – in Anlehnung an die Windmetapher von Sokrates und Heidegger - der nächste »Zugwind des Denkens« (Arendt, 2005, 31), wann immer er erzeugt worden ist, uns an die andere Seite des Denkers schleudert, nämlich in einen Zustand der Frustration und Unsicherheit. Beide Positionen wurden von Bion analog mit »Geduld« und »Sicherheit« bezeichnet, um die beiden von Melanie Klein als P/S und D Position bezeichneten Wechselpositionen dem pathologischen Gebrauch vorzubehalten (vgl. Bion, 2006, 142). Kurz gesagt, es bedarf der



Fähigkeit Unsicherheit zu ertragen, um eine Möglichkeit zu erlangen, Sinn und Bedeutung für die Erfahrung zu erschließen. Diese Fähigkeit wurde von John Keats als »die negative Fähigkeit« bezeichnet. Sie beschreibt einen Zustand, in dem man fähig ist, »das Ungewisse, die Mysterien, die Zweifel zu ertragen, ohne alles aufgeregte Greifen nach Fakten und Verstandesgründen« (John Keats; zitiert in Bion, 2006, 143). Auf beide Positionen (D und P/S) wird im nächsten Kapitel II. 4 näher eingegangen.

Mit »entspannter Aufmerksamkeit« und »träumerischer Gelöstheit«, das heißt mit dem Verzicht auf Erinnerung und Wunsch (vgl. Bion, 2006, 40), ist Bion zufolge die Möglichkeit gegeben, den Werdegang einer emotionalen Erfahrung zu einem Gedanken zu beobachten. Mit der Fähigkeit, auf Wunsch und Erinnerung zu verzichten, besteht die Möglichkeit den Zustand zu erreichen, den Bion in Anlehnung an Freud mit einem Zustand beschreibt, in dem man sich selbst bei der Beobachtung »künstlich abblendet« (Bion, 2006, 70). Dieser Zustand ermöglicht dem Beobachter, den erkenntnistheoretischen Ad-hoc-Charakter zu vermeiden, in dem er vor lauter Aufregung und Allwissenheit nach voreiligen Schlussfolgerungen greifen könnte, die weitere kreative Denkmöglichkeiten von vornherein ausschließen können.

Bion räumt der emotionalen Erfahrung bei der Begegnung zwischen Analytiker und Analysanden, die im weiteren Sinne als Begegnung und Interdependenz zwischen Beobachter (Forscher) und Beobachtetem (Forschungsgegenstand: Das Feld, in dem der Forscher seine Experimente Erfahrungen, Fragestellungen und Deutungen entwickelt) betrachtet werden kann, eine zentrale Rolle bei dem Erkenntnisprozess ein. Er ist der Überzeugung, dass Beobachtungen die Grundlage wissenschaftlicher Methodik bilden (vgl. Bion, 2006, 85).

Aus diesem Grund vertrete ich hier die Annahme, dass der Ausgangspunkt jeder menschlichen Gestaltungsarbeit – sei es ein Gemälde, ein Roman, ein Gedicht, eine musikalische Interpretation oder eine theoretische Aussage – eine emotionale Erfahrung ist, an der der Gestalter selbst beteiligt ist. Die theoretische Aussage, die keine Unsicherheit duldet, ist spätestens ab dem Moment ihrer Niederschrift tot, da sie das Menschliche aus dem Erkenntnisprozess ausschließt. Vorwissen, Erinnerung und Wunsch können für das menschliche Erkennen ein Handicap darstellen, mit dem sich der Mensch den Weg zu Neuem, zum Lernen aus Erfahrung versperrt. Peter Burke bemerkt mit einem Vergleich zwischen Descartes und Vicos Erkenntnisweise dazu: »Während Descartes betont hatte,

wie wichtig ‚klare und deutliche Ideen‘ sind, behauptete Vico, in der menschlichen Erkenntnis sei klares und deutliches Wissen nicht etwa eine Tugend, sondern ein Laster« (Burke, 1990, 30).

Die Ambivalenz des menschlichen Verhaltens in seiner Beziehung zu anderen Menschen oder Gegenständen (vgl. Freud, 1913, 78), ist eine Ambivalenz zwischen Geborgenheit und Unsicherheit, zwischen Ordnung und Chaos. Der Versuch, diese Ambivalenz bei der Konzeptualisierung der Erfahrung zu kaschieren oder aus einer theoretischen Aussage auszuschließen, ist dem verzweifelten Versuch eines Expeditionsleiters nicht unähnlich, mit Hilfe von Anhaltspunkten eine Route durch die endlosen Sanddünen einer Wüste zu zeichnen; die Wüste ist nicht statisch und dementsprechend bewegt sie sich, und mit ihr auch die Sanddünen.

Die Anhaltspunkte sind nur solange sicher, bis der nächste trockene Wind den goldenen messerscharfen Wüstensand zum aufregenden Tanz auffordert. Die poetische Wahrheit schöpft ihre Kraft aus Mythen und Metaphern. Die Dichtung stellt sozusagen eine Wunderkammer für die Wissenschaften dar, in der unerklärliche, mysteriöse, fabelhafte, unlösbare und paradoxe Phänomene keimen können. Das heißt, sie ist eine Kammer, in der Unsicherheit und Chaos, Geduld, Toleranz und Träumerei erfahren werden können. Meiner Auffassung nach sind die Dichter die besten Theoretiker der Ambivalenz menschlicher Erkenntnis.

Die Wahrheit wohnt der emotionalen Erfahrung im Moment ihrer Entstehung inne. Das heißt, sie ist latent im Moment der Begegnung des Gestalters – z.B. des Malers, Dichters oder Denkers – mit dem *Anderen* vorhanden, die sowohl außerhalb als auch innerhalb des Denkers sein kann. Der *Andere* kann eine Mimose, ein Schloss, ein Tier, ein Gegenstand, ein Gedanke, ein Mensch oder sein eigenes Unbewusstes sein. Sobald der Gestalter es malt, in Gedichten schreibt oder denkt, ist es dann eine Transformation und keine Wahrheit. Mit dem Gedanken zu kokettieren, die menschliche Gestaltungsarbeit sei in der Lage, die Wahrheit objektiv zu erfassen und davon Besitz zu ergreifen, macht meiner Meinung nach für den Denker insofern nur solange Sinn, als dieser Gedanke ihm einen Zugang zum Gegensinn und Nicht-Sinn verschaffen kann.

### 3.2. Die Akteure und Gestaltungsprinzipien des Denksystems

Da es in dieser Arbeit um die Entwicklung und Anwendung einer Methode zur Untersuchung der angebotenen Art und Weise des Denkens in Organisationen geht, sind die Bionschen Arbeiten zum Denken eine unabdingbare Voraussetzung zum Verstehen des Denkens in Organisationen als psychosozialem Prozess, an dem sowohl das Individuum als auch die Organisation beteiligt sind. In Anlehnung an Krejci vertritt diese Arbeit die Annahme, dass Bions theoretische Überlegungen und Modelle sowohl auf das Denken des Kleinkinds als auch des Erwachsenen anwendbar sind. »Da es [Bion] um den prinzipiellen Vorgang [des Denkens] geht, meint er die Ebene des erwachsenen Denkens, wie die des Kleinkindes« (Krejci, 1990, 22). Der Bionsche Denkprozess wird im Folgenden aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, um ein besseres Verständnis seiner zentralen Ideen und Gedanken zu ermöglichen: Die Bionsche Theorie des Denkens, die psychotischen und nicht-psychotischen Komponenten des Denkens, das Container-Contained-Modell sowie Denken und Transformation.

Die Bionsche Theorie des Denkens geht von einer Unterscheidung der Denkaktivitäten aus, welche die Erschaffung und die Verwendung von Gedanken als zwei differenzierbare Entwicklungsprozesse betrachtet.

Zunächst möchte ich Bions Verständnis vom Denken als Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung zwischen Säugling bzw. Individuum und Mutter bzw. Organisation oder Gruppe sowie vom Mensch als ein »Zoon Politikon« (Bion, 1990a, 233) erwähnen. Im Unterschied zu den Theorien, welche die Gedanken als Produkt des Denkens betrachten, geht die folgende Arbeit, in Anlehnung an Bion, von der Ansicht aus, dass »das Denken eine Entwicklung ist, die sich der Psyche unter dem Druck der Gedanken aufdrängt« (Bion, 1990a, 226). Die Gedanken existieren epistemologisch gesehen vor dem Denken und gehen diesem voraus.

Die Leistung des Denkens ist Bion zufolge »abhängig vom erfolgreichen Verlauf zweier Entwicklungsprozesse. Der eine ist die Entwicklung von Gedanken [...]. Die zweite Entwicklung ist daher die des Denkapparates, also des eigentlichen Denkens« (Bion, 1990a, 226).

Am Beispiel des Säuglings und seiner Beziehung zur Brust, das auch in einem gewissen Sinne auf das Individuum in seiner Beziehung zur Gruppe bzw. zur Organisation übertragbar ist, versucht Bion eine Entwicklung bzw. Fehlentwicklung des Denkprozesses

durch das Wechselspiel bzw. durch das zwischenmenschliche Kommunikationsspiel von Übertragung und Gegenübertragung modellhaft zu skizzieren und bemerkt selber dazu: »Der Erwachsene muss Kontakt mit dem affektiven Leben der Gruppe herstellen, in der er lebt. Dies mag für den Erwachsenen eine ebenso gewaltige Aufgabe sein wie für den Säugling die Beziehung zur mütterlichen Brust« (Bion, 1971, 102). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich bei der Weiterentwicklung der Bionschen Modelle Ergänzungen vornehmen, die einige Nuancen zwischen einem Erwachsenen und einem Säugling aufzeigen, die bei der Übertragung der Bionschen Modellen auf einen Organisationskontext bzw. auf einen Gruppenkontext zu berücksichtigen sind.

Die Arbeiten Bions zum Denken ziehen sich durch sein Gesamtwerk und mit ihnen auch die Zusammenhänge zwischen seinen entwickelten theoretischen Modellen und Konzepten. Dies erhöht den Schwierigkeitsgrad für jeden Versuch, im Rahmen einer wissenschaftlichen Abhandlung wie dieser, seine theoretischen Konzepte umfassend zu verdeutlichen und zu erläutern. Deswegen werde ich mich hier auf die zentralen und notwendigen Punkte seiner theoretischen Konzepte beschränken, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit ergänzt bzw. weiterentwickelt werden. Für eine ausführlichere Erläuterung einzelner Konzepte und Modelle verweise ich auf die Literatur (z.B. Wiedemann, 2007; Bion, 1990c, 1992, 1997). Um die Erläuterung der Bionschen Modelle für den mit psychoanalytischen Begriffen nicht vertrauten Leser verständlicher zu machen, werde ich das ursprüngliche Mutter-Kind-Schema gleichzeitig mit Parallelen zum Individuum-Organisation-Schema ergänzen, um später (in Kapitel III) auf die Unterschiede der beiden Schemen einzugehen.

Sowohl die Entwicklung der Gedanken als auch die Entwicklung des Denkens, hängen von der individuellen wie der kollektiven Fähigkeit ab, Versagung zu ertragen. Bion geht von der Annahme aus, dass der Säugling mit einer natürlichen Anlage geboren wird, die der Erwartung einer Brust entspricht (vgl. Bion, 1990a, 226). Dies kann in einem gewissen Rahmen mit dem von Melanie Klein beschriebenen Wissenstrieb des Kleinkindes verglichen werden (vgl. Bott Spillius, 1990, 193). Diese angeborene Anlage werde ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit als eine angeborene Denkanlage bezeichnen, die zum Teil gestaltet und zum Teil ungestaltet ist. Das heißt, dass sie teilweise der formgebenden Ursache untergeordnet ist, und dieser nicht vorausgeht. Diese Denkanlage ist eine angeborene humane Qualität bzw. eine humane Fähigkeit. Ich werde im Folgenden ausführlicher auf diesen Punkt eingehen.

Beim Zusammentreffen einer Erwartung (z.B. die Erwartung einer Brust beim Säugling bzw. das Verstehen-Wollen der Wirklichkeit beim Erwachsenen, das aus einem A priori Wissen um die Existenz einer letzten unerkennbaren Wahrheit resultiert) und einer Erfahrung, die nicht zu jeder Zeit und endgültig diese Erwartung stillen kann, haben wir es in diesem Denkmodell grundsätzlich mit zwei Möglichkeiten zu tun:

Im ersten Fall, wenn das Individuum die Frustration, die mit dem Zusammentreffen einer Erwartung mit einer negativen Erfahrung einhergeht, überwiegend tolerieren kann oder will. Dieser Fall wird in zwei Möglichkeiten weiter untergliedert: Die erste, wenn die Mutter bzw. die Organisation oder die Gruppe überwiegend über ein träumerisches geduldiges und tolerantes Ahnungsvermögen verfügt; die zweite, wenn die Mutter bzw. die Organisation oder die Gruppe überwiegend intolerant gegenüber dem im Säugling bzw. im Individuum immer wieder manifest werdenden A priori Wissensparadoxes (Erwartung einer stillenden Brust bzw. Wissensdurst) ist.

Im zweiten Fall, wenn das Individuum die Frustration, die mit dem Zusammentreffen einer Erwartung mit einer negativen Erfahrung einhergeht, nicht tolerieren kann oder will. Der zweite Fall wird ebenfalls in zwei Möglichkeiten weiter untergliedert: Die erste Möglichkeit ist, dass die Mutter tolerant ist, das heißt, dass die Mutter überwiegend über ein träumerisches geduldiges und tolerantes Ahnungsvermögen verfügt. Die zweite Möglichkeit ist, dass die Mutter überwiegend intolerant ist, das heißt, dass die Mutter selbst an einem Mangel an Toleranz und Geduld leidet.

**Fall 1:** Wenn das Individuum die Frustration, die mit dem Zusammentreffen einer Erwartung mit einer negativen Erfahrung einhergeht, überwiegend tolerieren kann oder will, besteht die Möglichkeit, dass der Gedanke „z.B. die gute abwesende stillende Brust bzw. das gute abwesende Verstehen der Wirklichkeit“ sich entwickeln kann: Ein gutes Objekt existiert, das zwar abwesend ist aber immer wieder zurückkommen kann.

In dieser Phase hängt die Entwicklung der Gedanken von der Art und Weise ab, wie das Individuum mit dem A priori Wissen um die Existenz einer Brust umgeht, die ab und an da sein kann, um den Hunger bzw. den Wissensdurst vorübergehend zu stillen. Dieses Wissen ist eine angeborene Disposition. Bion bezeichnet diese Erwartung einer Brust mit dem Begriff „Prä-konzeption“ und erklärt selber dazu, dass er damit eine Geistesverfassung beschreiben möchte, die darauf ausgerichtet ist, einen begrenzten Bereich von Phänomenen

aufzunehmen (vgl. Bion, 1992, 53). Diese Prä-konzeption erwartet ihre Realisierung, um eine Konzeption bzw. einen Gedanken zu bilden. Der Ausdruck „Prä-Konzeption“ ist, wie Bion selber dazu bemerkt, mehrdeutig, weil er ein Hilfsmittel ist (vgl. Bion, 1992, 125).

Diese Prä-konzeption bzw. Erwartung einer stillenden Brust, geht mit drohenden Sinneseindrücken, Angstgefühlen, Hunger und Durst nach Sinn und Bedeutung einher. Diese drohenden Sinneseindrücke sind ursprünglich in allen möglichen Verbindungs- und Deutungsformen verbindbar bzw. deutbar.

In diesem Zusammenhang möchte ich von der folgenden Arbeitshypothese ausgehen: Die Prä-konzeption bzw. die Erwartung kann das ganze Leben lang nicht endgültig, sondern nur vorübergehend – unter bestimmten psychosozialen Rahmenbedingungen - gestillt werden. Diese angeborene Disposition ist eine Art angeborener Denkanlage, die uns lebenslang mit Sinneseindrücken versorgt, die zunächst für uns unbenannt, ungeordnet und ungebunden sind. Das heißt, diese Denkanlage impliziert alle unbenannten rohen Sinneseindrücke, die an sich alle möglichen Verbindungen und Anwendungsmöglichkeiten explizieren können.

Die Denkanlage ist eine angeborene Anlage, die dem Individuum bzw. dem Säugling zunächst den Zugang zu allen möglichen unbenannten überschüssigen Sinneseindrücken ermöglicht, die dann benannt und gedacht werden können. Die Denkanlage ist eine Art Gabe, eine humane Fähigkeit, eine angeborene Qualität zum Denken. Darüber hinaus gehe ich bei dieser Arbeitshypothese von der Annahme aus, dass in jeder angeborenen Denkanlage eine Art rekursive Gestaltungsanweisung eingebettet ist, die zusammen mit dem, in der sozialen äußeren Umwelt vorgefundenen, sozial konstruierten Gestaltungsinstrumentarium zum Gebrauch bzw. zur Gestaltung von emotionalen Inhalten, Sinneseindrücken und Naturreizen dient. Diese Inhalte sind die Substanz, aus der die Denkanlage und das sozial konstruierte Instrumentarium leben, denken und wachsen können. Sie sind die Grundsubstanz des Denkens und bestehen aus psychotischen und nicht-psychotischen sowie aus weiteren Komponenten, über die wir nichts wissen (Diese Denksubstanz wird im Kapitel II. 3.3 näher erläutert).

Durch den wiederholten Gebrauch der Denkanlage werden bestimmte Verbindungen favorisiert bzw. die Denkanlage wird durch bestimmte Inhalte und Verhaltensweisen charakterisiert. Die für diese Denkanlage typischen Charakteristiken bzw. Eigenschaften

sind von Generation zu Generation übertragbar und veränderbar, und werden hier als eine Art Denkanlage-Prädisposition bezeichnet.

Die Denkanlage-Prädisposition hängt u.a. von der Quantität und Qualität des Gebrauchs der Inhalte ab. Der quantitative Gebrauch vermittelt uns ein Bild über die Häufigkeit des Gebrauchs, also wie oft und wie viel bestimmte Inhalte von der Denkanlage gebraucht werden. Der qualitative Gebrauch vermittelt uns ein Bild über die gebrauchten Inhalte (psychotisch/ nicht-psychotisch) sowie über die Natur des Gebrauchs an sich (reversibel/ irreversibel).

Die rekursive Gestaltungsanweisung umfasst rekursive Gestaltungsprinzipien, von deren Existenz jedes Individuum mit dem In-der-Welt-Sein Zeuge wird. Dabei gehe ich von der Annahme aus, dass jeder Mensch von Anfang an ein Wissen um die rekursiven Gestaltungsprinzipien hat. Sie dienen dem Menschen als universelle, generationsübergreifende und umweltunabhängige Referenz bei der Umbildung der Denksubstanz (überschüssige Sinneseindrücke und Naturreize) in Gedanken sowie bei dem Gebrauch dieser Gedanken. Sie sind von der formgebenden Ursache, die dem menschlichen Denken vorausgeht, definiert und können deshalb nicht vom Denken (neu) definiert werden. Sie gehören zu einer allgemeingültigen Gesamtordnung, von der der Mensch ein Teil ist. Diese rekursiven Gestaltungsprinzipien haben einen universellen Charakter, das heißt, sie sind allen Menschen angeboren und können nicht von den kulturspezifischen bzw. sozialen Gestaltungsinstrumentarien (neu) definiert werden. Sie sind Teil einer kosmischen Gesamtordnung, für die zum Beispiel die Ordnung der Sonnenbewegung, der Sterne und des Mondes eine Manifestation ist. Das Vollziehen dieser kosmischen Gesamtordnung ist zugleich vor und mit dem Denken, und kann deshalb jederzeit, unabhängig vom Denken, sowohl der kosmischen Gesamtordnung als auch dem Sein bzw. dem Denken selbst neue Formen verleihen. Das Vollziehen der kosmischen Gesamtordnung ist eine Gelegenheit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache.

Diese rekursiven Gestaltungsprinzipien dienen zum Gebrauch der Denksubstanz, die aus psychotischen, nicht-psychotischen sowie aus für uns unidentifizierbaren Komponenten besteht (siehe Kapitel II. 3.3). Dies expliziert die abratende bzw. fördernde Natur dieser Gestaltungsprinzipien. Sie dienen u.a. zur Reduktion der Spannungen, die aus dem Zusammentreffen des Individuums mit den immer wiederkehrenden überschüssigen Sinneseindrücken und Naturreizen entstehen. Sie bilden eine Art Grundlage, auf der die

gesamte Ordnung des Mensch-Seins geschaffen worden ist. Sie sind u.a. dazu da, um dem Individuum und dem Kollektiv eine Hilfestellung beim Gebrauch bzw. bei der Gestaltung von überschüssigen Sinneseindrücken und Naturreizen anzubieten.

Die rekursiven Gestaltungsprinzipien fördern u.a. Prinzipien und Verhaltensweisen wie Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Nachsicht, Reue, Entbehrung, Mildtätigkeit, Genügsamkeit, Sanftmut, Barmherzigkeit, Schamgefühle, Demut, Wahrhaftigkeit, Besonnenheit, Wiedergutmachung, Bescheidenheit, Hilfsbereitschaft, träumerische Gelöstheit, Nachsinnen über Naturphänomene, Dankbarkeit, Mitgefühl, Toleranz, Geduld etc.; und raten von Verhaltensweisen wie z.B. Gier, Arroganz, Neid, Besitzdenken, Hass, Täuschung und Manipulation, Betrug, Egoismus, Undankbarkeit, Heuchelei, Prahlerei, Allwissenheit, Ruchlosigkeit, Verleugnung und Omnipotenz etc. ab.

Die Berücksichtigung bzw. Nicht-Berücksichtigung der rekursiven Gestaltungsprinzipien hängt u.a. davon ab, ob zum Beispiel die Sterblichkeit, die implizite Ordnung, das Unendliche bzw. das Unbewusste, das Unsichtbare, das Verborgene genügend Anerkennung in dem jeweiligen Denksystem finden oder nicht, sowie von dem Verständnis von Leben und Tod, das in dem jeweiligen Denksystem vorherrscht: Wird das Leben als Übergangsraum bzw. als Weg zum Ziel verstanden oder wird das Leben als das Ziel selbst betrachtet? Im letzteren Fall herrscht in dem jeweiligen Denksystem eine Übergewichtung von Verhaltens- und Denkweisen, die u.a. von Besitzdenken, Gier, Egoismus, Opportunismus, Raffdenken, Raserei und Ungeduld dominiert sind.

Der weitere Verlauf zur Entwicklung der Fähigkeit zum Denken, hängt von der Fähigkeit der Mutter bzw. der Organisation oder der Gruppe ab, Versagung zu ertragen, das heißt von der Geduld und Toleranz bzw. von dem träumerischen Ahnungsvermögen der Mutter bzw. der Organisation oder der Gruppe, mit der das Individuum das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung unternehmen kann.

Der erste Fall wird somit in zwei Möglichkeiten weiter untergliedert: Die erste Möglichkeit ist: die Mutter bzw. die Organisation oder die Gruppe verfügt überwiegend über ein träumerisches geduldiges und tolerantes Ahnungsvermögen. Die zweite Möglichkeit ist: die Mutter bzw. die Organisation oder die Gruppe ist überwiegend intolerant gegenüber dem im Säugling bzw. im Individuum immer wieder manifest werdenden A priori Wissensparadox (Erwartung einer stillenden Brust bzw. Wissensdurst).



Die erste Möglichkeit: Wenn die Mutter bzw. die Organisation oder die Gruppe überwiegend über ein träumerisches geduldiges und tolerantes Ahnungsvermögen verfügt: Das heißt, wenn die Mutter gegenüber dem im Säugling bzw. im Individuum immer wieder manifest werdenden A priori Wissensparadoxes überwiegend tolerant ist, dann besteht die Möglichkeit, dass sich der Denkprozess weiterentwickelt und weiterhin zum Wachstum von Mutter und Säugling bzw. von Individuum und Organisation beiträgt. Das heißt im Falle einer Mutter, deren Art und Weise des Denkens überwiegend von Geduld und Toleranz geprägt ist und somit einen Platz für Wiedergutmachung, Reue, Zweifel, Unsicherheit, Chaos, Unordnung und Unwissenheit einräumt, entwickeln sich Gedanken und Denken zum Wohle des Säuglings und der Mutter.

Der Säugling bekommt durch das wiederholte Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung von der geduldigen Mutter nicht nur verarbeitete und den Wissensdurst stillende Emotionen und Nährstoffe, sondern auch eine Art syntaktisch-soziales Denkinstrumentarium, mit dem er künftig seine immer wiederkehrenden drohenden Angstgefühle, Unsicherheiten, Unwissenheit, Sinneseindrücke, Emotionen und seinen Wissensdurst gelegentlich mit Sinn und Bedeutung vorübergehend stillen kann. Dieses syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium bezeichnet Bion mit dem Begriff »Alpha-Funktion«. Bion bemerkt selber dazu:

»Die menschliche Alpha-Funktion wandelt die Sinneseindrücke, die mit einer emotionalen Erfahrung verknüpft sind, ob im Schlafen oder im Wachen, in Alpha-Elemente um, die zusammenhalten, während sie sich vermehren, um die Kontaktschranke zu bilden. Diese Kontaktschranke, die so ständig in Bildung begriffen ist, kennzeichnet den Punkt von Kontakt und Trennung zwischen bewussten und unbewussten Elementen und erzeugt ihre Verschiedenheit« (Bion, 1990c, 63).

Diese Sinneseindrücke und Angstgefühle, die im Rohzustand überschüssig sind und bedrohlich wirken, können laut Bion vom Denken nicht gebraucht bzw. gestaltet werden, da sie durch das Übermaß an Emotionen noch unverträglich sind und zur Entlastung ausgestoßen werden müssen. Bion bezeichnet sie mit dem Begriff »Beta-Elemente« (vgl. Bion, 1990c, 59).

Die Alpha-Funktion verarbeitet die anfangs übermäßigen nicht benannten Sinneseindrücke und verwandelt sie in erträglichere Elemente. Letztere werden von Bion mit dem Begriff

»Alpha-Elemente« bezeichnet. Krejci bemerkt dazu: »Alpha-Elemente eignen sich zu unbewusstem Wachdenken, bewusstem Denken und Überlegung, zur Speicherung, das heißt zur Bildung von Erinnerung und zur Bildung von Traumgedanken« (Krejci, 1990d, 20). Diese Alpha-Elemente können als etwas Erträgliches verstanden werden, das den Säugling bzw. das Individuum vorübergehend mit Sinn und Bedeutung versorgen kann, sodass er die bedrohliche Dimension, die mit den immer wieder kehrenden Beta-Elementen einhergeht, vorläufig überwinden kann.

Analog zu den Mendelschen biologischen Vererbungsgesetzen (Genotypen) geht Bion von der Annahme aus, dass eine andere Art von Gesetzen existiert, die für die Weitergabe bzw. Transmission von Ideen und Vererbung von Phänomenen verantwortlich sind. Diese Gesetze beschreibt er mit dem Begriff »Phänotypen« (Bion, 2007a, 11; Bion, 2007b, 43) und bezeichnet damit charakteristische Eigenschaften und Ideen, die von einer Generation an die nächste oder übernächste vererbt werden können. Bion drückt dies folgendermaßen aus: »Wir müssen also vermuten, dass einem Individuum 'etwas' zustößt und dieses 'etwas' dann weitergegeben wird; hier gelten nicht die Mendelschen Vererbungsgesetze – wohl aber andere Gesetze, beispielsweise Phänotypen und Phänomene [phenomenes]« (Bion, 2007a, 12).

Wie bereits erwähnt, gehe ich von der Annahme aus, dass parallel zur Alpha-Funktion, die das Kind durch das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung von der Mutter bzw. von der sozialen äußeren Umwelt entwickelt und weiter entwickelt, eine Art Beta-Funktion von Anfang an, d.h. mit der Kreation aus dem Nichts, bei dem Menschen vorhanden ist. Die Beta-Funktion ist Teil der Denkanlage, der von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache, die gleichzeitig die formgebende Ursache ist, mit der Kreation aus dem Nichts gestaltet worden ist. Sie ist bereits vor der Geburt gestaltet worden. Sie ist eine von der aus sich selbst seienden Ursache erschaffungsbezogene Funktion, die in jeder Denkanlage von Anfang an angelegt wird, um ihr als eine Art inneren Kompass zu dienen. Die Beta-Funktion ist der gestaltete Teil der Denkanlage, der die rekursiven Gestaltungsprinzipien umfasst. Der ungestaltete Teil der Denkanlage wird von der Alpha-Funktion der Mutter bzw. der sozialen äußeren Umwelt geprägt, und ist selbst veränderbar, da er eine Art Gestaltungsspielraum für das Individuum darstellt, in dem er in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien wirken kann oder auch nicht. Es wird weiterhin angenommen, dass eine völlige Übereinstimmung zwischen der Alpha- und der Beta-Funktion beim Denken und Handeln sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich zu

realisieren ist. Dennoch bleibt das Handeln und Denken in Einklang mit der Beta-Funktion das tatsächliche Wirkungsziel, das von jeder Denkanlage mühevoll und lebenslang erstrebt werden soll.

Das Individuum steht lebenslang vor der Herausforderung, die im Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung mit der Mutter bzw. der sozialen äußeren Umwelt entwickelten Alpha-Funktion in Entsprechung mit der Beta-Funktion zu bringen, welche die rekursiven Gestaltungsprinzipien umfasst.

Es scheint mir wichtig, in diesem Zusammenhang die Arbeitshypothese hinzuzufügen, dass das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium, das dem Säugling zunächst beim wiederholten Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung mit der Mutter vermittelt wird, kein statisches Werkzeug ist, mit dem der Säugling seine Beta-Elemente mechanisch verarbeitet. Das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium ist entwicklungsfähig und lebt von der Verbindung zwischen Mutter und Kind, Organisation und Individuum, Objekt und Subjekt. Es beeinflusst u.a. die Art und Weise, wie der Säugling bzw. das Individuum später seine Beta-Elemente verarbeitet, transformiert und kommuniziert. Das Denkinstrumentarium ist sozusagen ein zur Heterogenitätsbindung und Vereinheitlichung tendierendes vorgefundenes, soziales lebendiges Regelwerk zur Verarbeitung und Transformation von Beta-Elementen in Alpha-Elemente und deren Kommunikation. Dieses sozial konstruierte Denkinstrumentarium ist zum Teil gestaltet und zum Teil ungestaltet, das heißt, dass es veränderbar und selbst zum Teil der Ordnung der formgebenden Ursache untergeordnet ist. Auf dieses soziale lebendige Regelwerk ist der Säugling zunächst angewiesen. An diesem sozialen lebendigen vorgefundenes Regelwerk nimmt der Säugling zunächst teil, um denken zu können. Das vorgefundene syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium ist ein lebendiges Instrumentarium zum Gebrauch bzw. zur Gestaltung der vorgefundenes Denksubstanz: überschüssige emotionale Inhalte, Sinneseindrücke und Naturreize. Zum Denken und zum Stillen des immer wiederkehrenden Wissensdurstes ist das Individuum sowohl auf den gestalteten Teil seiner Denkanlage (rekursive Gestaltungsprinzipien) als auch auf das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium der sozialen äußeren kulturspezifischen Umwelt angewiesen.

Es wird bei dieser Arbeitshypothese angenommen, dass der Säugling zunächst primär auf das Denkinstrumentarium der Mutter angewiesen ist, während der Erwachsene die Wahl zur Prioritätssetzung bzw. zur Kombination zwischen dem gestalteten Teil und dem ungestalteten Teil seiner Denkanlage hat. Das heißt, dass der Erwachsene die Prioritätswahl

bzw. die Kombination zwischen den angeborenen rekursiven Gestaltungsprinzipien und den übernommenen sozial konstruierten Standards, Konventionen und Normen des jeweiligen syntaktisch-sozialen Denkinstrumentariums bei der Umbildung von überschüssigen Sinneseindrücken und Naturreizen hat.

Das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium kann von einem sozialen Kontext zum anderen verschiedene Charakteristika aufweisen, die als eine Art Instrumentariums-Gepräge verstanden werden können. Die verschiedenen syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarien haben selbst zum Teil vordefinierte Funktionen, die von der formgebenden Ursache definiert sind. Alle uns bekannten und unbekanntes syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarien bilden zusammen ein ungeteiltes Ganzes: die menschliche Gemeinschaft, die menschliche Denkanlage.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Prädispositionen der Denkanlage und den Geprägten des sozial konstruierten Instrumentariums. Beide können sich gegenseitig beeinflussen: Jede Denkanlage kann also als ein ungeteilter ganzer Körper betrachtet werden, der aus vielen Organen besteht. Jedes syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium kann als lebendiges Organ betrachtet werden, das einen bestimmten Ort und eine bestimmte Rolle im ganzen Körper hat. Der Körper besteht aus mehreren Organen (z.B. Atmungsorgan, Verdauungsorgan etc.). Jedes Organ hat eine bestimmte Funktion im Körper. Das heißt jedes Organ kann nur eine Teilfunktion des ganzen Körpers ausführen und entfalten (Atmungsorgan für die Atemfunktion, das Verdauungsorgan für die Verdauungsfunktion etc.). Im ganzen ungeteilten Körper sind alle Organe und Organfunktionen impliziert. Die Vorstellung von einem ungeteilten ganzen Körper ist für uns Menschen von großer Bedeutung und kann uns dabei helfen, im Sinne der Menschheit zu handeln und zu denken. Die Zusammenarbeit der Organe in unserem Körper kann uns als Beispiel dafür dienen. Wenn ein Organ leidet – gleichgültig ob seine Funktion von uns als wichtig oder weniger wichtig definiert bzw. eingestuft wird – mobilisiert der ganze Körper all seine Abwehrkräfte, um eine Genesung in Gang zu setzen.

Die verschiedenen Denkinstrumentarien (Organe) sind in jeder angeborenen Denkanlage (im ungeteilten ganzen Körper) impliziert. Anders ausgedrückt, jede angeborene Denkanlage impliziert alle möglichen (manifesten und nicht-manifesten) syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarien, während jedes syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium nur ein Bruchteil der angeborenen Denkanlage entfaltet. Dieser Zusammenhang zwischen

Denkanlage und Denkinstrumentarium trägt u.a. dazu bei, dass die Denkanlage-Prädispositionen und die Instrumentariums-Gepräge sich gegenseitig beeinflussen. Wenn z.B. eine Denkanlage überwiegend psychotisch und dadurch gekennzeichnet ist, dass sie überwiegend psychotische Inhalte favorisiert, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass das Zusammenspiel von Denkanlage und Denkinstrumentarium überwiegend psychotisch prädisponierte Denkanlagen hervorbringt, die sich mit der Zeit zu einem syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarium entwickeln, das überwiegend durch psychotische Gepräge charakterisiert ist. In einem anderen Fall können wir ein syntaktisch-soziales Denkinstrumentarium haben, das überwiegend durch psychotisches Gepräge charakterisiert ist und dessen Zusammenspiel mit der Denkanlage überwiegend psychotisch prädisponierte Denkanlagen hervorbringt.

Auf diesen gegenseitigen Einfluss von Denkanlage-Prädispositionen und Instrumentariums-Gepräge wird in Kapitel II.3.4 näher eingegangen.

Die zweite Möglichkeit ist, dass die Mutter überwiegend intolerant gegenüber dem im Säugling bzw. im Individuum immer wieder manifest werdenden A priori Wissensparadox (Erwartung einer stillenden Brust bzw. Wissensdurst) ist. Dann gelingt es dem Säugling bzw. dem Individuum nicht seine Angstgefühle kreativ zu überwinden bzw. sinnvoll zu verarbeiten. Anders ausgedrückt, wenn die Mutter die Gefühle, die der Säugling zu übertragen wünscht, nicht mit einem träumerischen Ahnungsvermögen toleriert und transformiert und ihm in einer verarbeiteten Form zur Verfügung stellt, dann besteht die Möglichkeit, dass sich die Denkfähigkeit fehl entwickelt. Die Mutter ist in diesem Fall selbst von einem Mangel an Geduld und Toleranz betroffen und ist selbst zum Opfer übermäßiger Spaltung und Fragmentierung geworden.

Die Mutter tendiert in diesem Fall zunehmend dazu, die Wirklichkeit zu fragmentieren und zu spalten, um mögliche Risiken und Unsicherheitsgefühle von sich abzuwenden und fernzuhalten. Die Mutter bzw. die Organisation kann in diesem Fall als eine Abwehrorganisation (vgl. O'shaughnessy, 1990, 372) bezeichnet werden, die von überwältigenden Ängsten und Abwehrmechanismen dominiert ist, die auf einer Art »Abwehr im Sinne von Rationalisierung, Idealisierung, Spaltung und Fragmentierung, Verdrängung etc. [basieren]. Diese Abwehrmechanismen unterstützen die Illusion, dass das, was unbewusst von der Wahrnehmung und der Bedeutung der ›Wirklichkeit‹ ausgeschlossen ist, deshalb nicht anerkannt werden muss, weil es nicht existiert« (Sievers, 2005, 78).

Die Fehlentwicklung der Denkfähigkeit ergibt sich aus der Möglichkeit, dass der Säugling bzw. das Individuum seine Unsicherheiten und seine Angstgefühle immer häufiger und übermäßiger zu übertragen versucht, was aber von der Mutter zurückgewiesen wird, so dass seine Verzweiflung zunimmt (vgl. Bion, 1990d, 122).

**Fall 2:** Wenn das Individuum die Frustration, die mit dem Zusammentreffen einer Erwartung mit einer negativen Erfahrung einhergeht, nicht tolerieren kann oder will.

Wenn das Individuum überwiegend intolerant gegenüber der nicht immer erfüllbaren angeborenen Erwartung bzw. Prä-konzeption ist und dazu tendiert der Versagung und der Frustration auszuweichen, die aus der Abwesenheit einer stillenden Brust resultiert, entsteht bei ihm eine Vorstellung von einer „bösen anwesenden Brust bzw. von einer bösen anwesenden Wirklichkeit“: Ein böses Objekt, das dauerhaft ausgestoßen werden soll.

In diesem Falle tendiert das Individuum dazu, Ausweichmethoden zu entwickeln, die als Angriffe auf seine eigene Wahrnehmung gesehen werden können, um die Realität zu verleugnen (vgl. Serhane, 2007, 33). Die Stagnation in diesem Zustand ruft einen vorzeitigen Drang auf Integration und ein frühzeitliches und zerbrechliches Bewusstsein hervor, die den Neugierimpuls, die Wirklichkeit zu verstehen, hemmen und versuchen der Konfrontation mit den schmerzhaften Aspekten der Wirklichkeit auszuweichen. Kennzeichnend für diese Fehlentwicklung sind Bion zufolge Unreife und übereilte Herstellung von Objektbeziehungen (vgl. Bion, 1990b, 76).

Dieser zweite Fall wird ebenfalls in zwei Möglichkeiten untergliedert: Einerseits wenn die Mutter überwiegend tolerant ist; andererseits wenn die Mutter überwiegend intolerant ist.

Wenn die Mutter tolerant ist, das heißt wenn die Mutter überwiegend über ein träumerisches geduldiges und tolerantes Ahnungsvermögen verfügt, dann trägt sie dazu bei, die Versagungsgefühle des Säuglings, die aus einer nicht immer zu erfüllenden Erwartung bzw. Prä-konzeption resultieren, zu mildern und zu verarbeiten und ihm in verwendbarer bzw. „verdauter“ Form zur Verfügung zu stellen.

Es besteht in diesem Fall die Möglichkeit, dass sich der Denkprozess und somit die Denkfähigkeit weiterentwickelt. Der weitere Verlauf zur Entwicklung der Fähigkeit zum Denken hängt in diesem Fall u.a. von dem träumerischen, geduldigen und toleranten

Ahnungsvermögen der Mutter und von der Art und Weise ab, wie die Mutter ihr tolerantes und geduldiges Ahnungsvermögen dem Säugling vermittelt.

Wenn die Mutter überwiegend intolerant ist, das heißt, wenn die Mutter selbst an einem Mangel an Toleranz und Geduld leidet und somit zunehmend dazu tendiert, die unangenehmen Aspekte der Wirklichkeit und Unsicherheit durch Allwissenheit und Omnipotenz zu vermeiden, dann arbeiten Mutter und Säugling zusammen daran, eine Art Denken aufrecht zu erhalten, das Mutter, Säugling und Gedanken zerstört.

Die oben erwähnten Möglichkeiten bzw. Zustände tolerant/intolerant; geduldig/ungeduldig, die sowohl die Mutter als auch den Säugling betreffen können, sind nicht als statische, lineare und endgültige Zustände zu verstehen, sondern als veränderbare bzw. sich in einer Bewegung befindende Zustände, die sich zum Beispiel von einem intoleranten ungeduldigen hin zu einem toleranten Zustand verändern können.

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass diese Zustände tolerant/intolerant, geduldig/ungeduldig keine reinen Zustände in dem Sinne sind, dass z.B. eine als „tolerant bezeichnete Mutter“ ausschließlich tolerant ist, sondern, dass sie gelegentlich durchaus auch intolerant sein kann, wobei ihre toleranten Momente im Vergleich zu den intoleranten überwiegen. Anders ausgedrückt, die Mutter selbst hat sowohl die Fähigkeit zur Toleranz als auch zur Intoleranz. Eine als „tolerant bezeichnete Mutter“ ist dadurch gekennzeichnet, dass ihre Fähigkeit zur Toleranz gegenüber der zur Intoleranz überwiegt.

Dieser Zusammenhang wird im nächsten Kapitel ausgehend von Bions Arbeit über psychotische und nicht-psychotische Teile der Persönlichkeit weiter erläutert.

### **3.3. Die Gestaltungs substanz im Denksystem**

In seiner Arbeit zur psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeit zeigt uns Bion, dass die psychotische Persönlichkeit und die nicht-psychotische Persönlichkeit parallel existieren und als konstituierende Teile des gesamten Persönlichkeitsbereichs vorhanden sind (vgl. Bion, 1990b, 75, 79). Die Psyche einer Person, die von uns als psychotisch bezeichnet bzw. erklärt wird, bewahrt einen nicht-psychotischen Persönlichkeitsteil, der von dem psychotischen Persönlichkeitsteil dominiert wird (vgl. Bion, 1990b, 79). Der nicht-psychotische Anteil fällt der Dominanz psychotischer Mechanismen zum Opfer und kommt

nicht allzu oft zur Geltung. Selbst wenn die nicht-psychotischen Persönlichkeitsteile bei dieser Person vorhanden sind werden sie von der Häufigkeit und der Dominanz der psychotischen Persönlichkeitsteile überschattet bzw. fast unkenntlich gemacht.

Der Psychotiker (d.h. die Person, mit überwiegend psychotischen Persönlichkeitsteilen) tendiert, Bion zufolge, zunehmend dazu, Teile seiner Persönlichkeit in äußerst winzige Fragmente zu spalten, sodass er ein zusammenhängendes Ganzes nicht wiederherstellen kann. Dies kann seine Wahrnehmung, sein Bewusstsein, sein Gedächtnis und sein Denken ernsthaft gefährden. Er fühlt sich folglich von bizarren Objekten umgeben und verfolgt (vgl. Bion, 1990b, 80), und unternimmt sadistische Angriffe auf seine Persönlichkeit und auf das Denken. Die lange Stagnation in diesem psychotischen Zustand macht den Übergang zu einem nicht-psychotischen Zustand, der ja eine Reaktivierung nicht-psychotischer Teile erfordert, sehr schwer, wenn nicht gar unmöglich.

Der nicht-psychotische Teil der Persönlichkeit kann mit der Fähigkeit bezeichnet werden, dem Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung bzw. von Projektion und Introjektion ein Gleichgewicht bzw. eine Ausgewogenheit zu verleihen und ein zusammenhängendes Ganzes wiederherzustellen, so dass der Denkprozess sich weiter entwickeln kann.

Bei der Dominanz psychotischer Persönlichkeitsteile wird die Fähigkeit zu verbinden »aufgrund ihrer Ausstoßung so empfunden, als ob sie, wie alle anderen ausgestoßenen Partikel, unendlich viel böser geworden wäre, als sie es zur Zeit der Ausstoßung war« (Bion, 1990b, 85).

Die Entwicklung des Denkens, das heißt das gesunde Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung, das zwischen dem Säugling und der Mutter stattfindet, kann, wie wir vorher gesehen haben, sowohl seitens der Mutter als auch seitens des Säuglings gestört werden. Dies liegt u.a. daran, dass sowohl die Mutter als auch der Säugling psychotische als auch nicht-psychotische Persönlichkeitsteile haben, die beim Zusammenspiel aus dem Gleichgewicht geraten können, so dass die psychotischen Teile entweder bei der Mutter oder beim Säugling oder bei beiden überwiegen. Zum Beispiel überwiegen bei einer „als intolerant ungeduldig bezeichneten Mutter“ die psychotischen Persönlichkeitsteile und überschatten ihre nicht-psychotischen Persönlichkeitsteile. Letztere würden (im Falle einer Nicht-Dominanz psychotischer Teile) die Toleranz und Geduld der Mutter öfter zur Geltung bringen.



Ob ein Denken als psychotisch oder nicht-psychotisch bezeichnet werden kann, hängt demzufolge u.a. von den Persönlichkeitsteilen der beteiligten Akteure in diesem Denken ab (Säugling und Mutter). Diese Persönlichkeitsteile der beteiligten Denkakteure (Säugling und Mutter) sind die Substanz, aus der das Denken besteht und vorangetrieben bzw. gehemmt, wenn nicht gar verhindert wird.

Das Denken kann also zunächst als eine Gestaltungsarbeit bezeichnet werden, die sowohl psychotische als auch nicht-psychotische Komponenten beinhaltet. Im Rahmen dieser Gestaltungsarbeit können demzufolge psychotische Komponenten kurzfristig oder langfristig dominieren und die nicht-psychotischen Komponenten überschatten und vice versa.

In Anlehnung an Bions Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeiten gehe ich von der Arbeitshypothese aus, dass Mutter und Baby, „Objekt“ und „Subjekt“ aus derselben Substanz und zwar aus psychotischen und nicht-psychotischen Komponenten sowie aus Etwas bestehen, das wir nicht wissen. Es ist für uns unklar, ob dieses Etwas aus psychotischen oder nicht-psychotischen Komponenten besteht. Sowohl Mutter als auch Baby, Objekt und Subjekt, Organisation und Individuum sind in ein soziales Ganzes eingebunden: die Denksubstanz. Der Gebrauch bzw. die Gestaltung dieser beim Denken kontradiktorisch erscheinenden Substanz von beiden Denkpartnern ist gleichzeitig eine Gelegenheit für beide Denkpartner, von den psychotischen und/oder von den nicht-psychotischen Komponenten Gebrauch zu machen, und somit überwiegend psychotisch oder nicht-psychotisch beim Denkprozess zu wirken.

Die beim Denken kontradiktorisch auftretende Substanz existiert, vom Denken abgesehen, in einer harmonischen Gesamtordnung. Diese Substanz besteht sozusagen aus Mittel und Gegenmittel. Mittel und Gegenmittel sind der Treibstoff, der u.a. den Gebrauch der Substanz bzw. das Denken ermöglicht. Die Substanz an sich bietet den beiden Denkpartnern die Möglichkeit, psychotisch und/oder nicht-psychotisch in dem Denkprozess zu wirken. Obwohl die Gesamtsbstanz aus kontradiktorischen Komponenten besteht (Mittel und Gegenmittel), ist sie, vom Gebrauch abgesehen, ein ungeteiltes neutrales Ganzes, das an sich und für sich in einer harmonischen Gesamtordnung existiert. Der Gebrauch der Substanz von den beiden Denkpartnern ist nicht neutral. Er geht mit einer Spaltung dieses ungeteilten Ganzen und einer nicht vollkommenen Zusammensetzung

zersplitterter Teile einher und kann theoretisch deswegen der Häufigkeit seiner Art nach entweder überwiegend psychotische oder nicht-psychotische Charakteristika aufweisen.

Psychotische und nicht-psychotische Charakteristika werde ich mit folgenden zwei Haltungen bezeichnen: 1. Überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch zu machen und 2. überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch zu machen.

Ich gehe allerdings von der Annahme aus, dass es für das menschliche Denken schwer zu realisieren – ja fast unmöglich ist, dass der Gebrauch der Denksubstanz durch die Denkanlage und das Denkinstrumentarium in der Praxis völlig in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stattfindet, so dass wir am Ende der Lebensphase einer Denkanlage bzw. eines Denkinstrumentariums die Denkanlage und/oder das Denkinstrumentarium als ausschließlich nicht-psychotisch bezeichnen können. Je nachdem welche Rolle der Reversibilität bzw. der Irreversibilität beim Gebrauch der Denksubstanz von der Denkanlage bzw. von dem Denkinstrumentarium eingeräumt wird, bestehen Möglichkeiten zur Umwandlung psychotischer Eigenschaften des Gebrauchs in nicht-psychotischen Eigenschaften.

Die Beteiligung zweier voneinander differenzierbarer aber von der kontradiktorischen Natur ihrer konstituierenden Substanz her nicht trennbarer Denkpärter (Säugling und Mutter bzw. Denkanlage und Denkinstrumentarium) an einem Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung sowie die daraus entwickelte menschliche Beziehung bzw. Verbindung sind grundlegende Merkmale, die Bion dazu veranlasst haben, diese interaktive Kommunikation zwischen Mutter und Baby bzw. zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium in Form eines Container-Contained-Modells zu denken und dabei die Modalitäten der Verbindung zwischen Mutter und Baby weiter zu entwickeln.

### **3.4. Die Beziehungsmodalitäten im Denksystem**

Bion verwendete das Container-Contained-Modell, um die verschiedenen Entwicklungen der Beziehung und des Kontaktes von Mutter und Säugling aufzuzeigen. Die Wurzeln seines Modells liegen u. a. in dem Konzept der projektiven Identifikation von Melanie Klein (Klein, 1946/2000). Der zentrale Gedanke in diesem Konzept liegt in der essentiellen Bedeutung des Projektionsmechanismus bei der Externalisierung innerer Konflikte im Spiel

mit äußeren Objekten (vgl. Ahlers-Niemann, 2006, 57), sowie in der Beschreibung von Abwehrmechanismen zur Verteidigung gegen die Angst, z.B. Spaltung, Projektion und Introjektion. Diese Projektions- und Introjektionsmechanismen wurden in anderen Arbeiten (Ogden, 1988) auf zwischenmenschliche Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Partnern erweitert und als interpersonale Variante der projektiven Identifikation bezeichnet (vgl. Ogden, 1982, 177).

Bion hat Kleins Konzept der projektiven Identifikation erweitert und als menschlichen Kommunikationsmechanismus mit Übertragung und Gegenübertragung zuerst zwischen Mutter und Säugling und später zwischen Individuum und Gruppe oder Establishment weiterentwickelt. Projektive Identifikationsprozesse beschränken sich nicht nur auf das Mutter-Kind-Schema in den ersten Lebensmonaten des Kleinkindes, sondern begleiten die verschiedenen Lebensphasen und sind als alltägliches Phänomen in den verschiedenen Lebens- und Arbeitskontexten zu betrachten (vgl. Grotstein, 1981, 123; Ahlers-Niemann, 2006, 78).

Wie die etymologische Betrachtung des Wortes „to contain“ bzw. „contenir“ erahnen lässt, geht es in diesem Modell um einen Zustand des Haltens und Transformierens, des zur Verfügung-Stellens bzw. Kommunizierens von Etwas. Die ersten Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind: Wer sind die Beteiligten an diesem Zustand des Haltens, Transformierens etc.? Was bzw. wer wird bei dieser Aktivität gehalten, transformiert, kommuniziert? Ich werde bei der Darstellung des Container-Contained-Modells an die Bionsche Theorie des Denkens anknüpfen, um dem Leser beide Betrachtungsweisen des Bionschen Denkprozesses gleichzeitig zu ermöglichen und somit Verknüpfungen und Verbindungen zwischen beiden Betrachtungsweisen herzustellen.

Das, was sowohl vom Säugling als auch von der Mutter während dieses Zusammenspiels von Übertragung und Gegenübertragung contained werden kann, sind die emotionalen Inhalte, die Sinneseindrücke und die Naturreize. Diese Inhalte bestehen aus psychotischen und nicht-psychotischen Komponenten und sind die Grundsubstanz des Denkens. Diese Grundsubstanz steht dem Säugling und der Mutter, dem Individuum und der Gruppe bzw. dem Mystiker und dem Establishment gemeinsam zur Verfügung, um zu leben, zu wirken, zu denken und je nach Art des Gebrauchs zu wachsen.

Wir können zum Beispiel das Hungergefühl des Säuglings, das der Mutter durchs Schreien übermittelt worden ist, mit „Contained“ bezeichnen. Die Mutter, die das Hungergefühl des Säuglings und die damit einhergehenden Angstgefühle in sich aufnimmt und transformiert und dem Säugling in verarbeiteter Form (z.B. Hunger stillende Milch) zur Verfügung stellt, können wir mit „Container“ bezeichnen. Container und Contained können also in einem gesunden Verlauf von Übertragung und Gegenübertragung dazu beitragen, dass etwas Drittes aus diesem Zusammenspiel entsteht (z.B. eine sinnstiftende bzw. Hunger stillende Handlung, aus der heraus ein erträgliches Sättigungsgefühl beim Säugling entstehen kann), das zum Wachstum von Mutter, Säugling und sinnstiftenden Handlungen beitragen kann.

Bion geht davon aus, dass Gedanken vor und vor allem unabhängig vom Denker existieren. Diese Vorstellung der Existenz von »thoughts without a thinker« (Bion, 1997, 27; zitiert in Ahlers-Niemann, 2006, 119), darf uns allerdings nicht zu der Annahme verleiten, dass Bion damit eine scharfe Trennung zwischen Gedanken und Denker beabsichtigt hatte. Wie bereits von einigen Autoren angemerkt, lässt sich Sprache allgemein und ganz besonders Bions Sprache und die von ihm verwendeten bzw. geschaffenen Begriffe nicht immer adäquat in andere Sprachen übersetzen (vgl. Ahlers-Niemann, 2006, 119).

Unser moderner Sprachgebrauch hat sich so entwickelt, dass wir allzu oft dazu tendieren, ursprünglich mehrdeutige bzw. zweideutige Worte, eindeutig zu interpretieren und zu verstehen. Bion verwendet in seiner Aussage » thoughts without a thinker « das Verbindungswort „without“, um zwei Wörter „thoughts“ und „thinker“ in Beziehung zueinander zu setzen, sodass uns der Satz „thoughts without a thinker“ eine oder mehrere Bedeutungen vermitteln kann. Wie bereits erwähnt, sind die meisten Gedankengänge Bions dadurch gekennzeichnet, dass sie sich oft nicht einem einzigen geschlossenen sinnlichen Raum zuordnen lassen.

Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass Bions Wahl des Verbindungswortes „without“ einfach gewesen ist, so dass wir daraus ausschließlich die eine Bedeutung schließen können: Die Existenz von Gedanken unabhängig (im Sinne von eigenständigen, autonomen und autarken Gedanken) vom Denker. Der Begriff „without“ drückt keinen statischen Zustand aus, der das Verhältnis der Gedanken zum Denker fixiert (die Gedanken sind dem Denker gegenüber autark) , sondern viel mehr eine Bewegung, die das Verhältnis der Gedanken zum Denker kennzeichnet: Die Gedanken sind zugleich vor und mit dem Denken in Bewegung. Gedanken existieren vor und mit dem Denken zugleich.

Am Beispiel der Beziehung zwischen der Gruppe und dem Individuum bzw. Mystiker unterscheidet Bion drei Kategorien der Container-Contained- Beziehung: kommensale, symbiotische und parasitäre Beziehungen (Bion, 2006, 91 f.). Die kommensale Beziehung zeichnet sich durch eine Art Koexistenz aus, in der zwei Objekte (z.B. Individuum und Establishment) etwas Drittes miteinander zum Vorteil aller teilen. Sowohl das Individuum als auch das Establishment ziehen einen Nutzen aus dieser Verbindung (Bion, 2006, 110). Die symbiotische Beziehung ist durch eine Art entwicklungsfördernde Konfrontation und Abhängigkeit zwischen Individuum und Establishment gekennzeichnet. Die dritte Kategorie ist die parasitäre Beziehung. Sie stellt eine gegenseitige Abhängigkeit dar, die darauf abzielt, etwas Drittes hervor zu bringen, das letzten Endes jedoch alle drei zerstört. Kennzeichnend für diese parasitäre Beziehung sind gegenseitiger Neid, Eifersucht und Besitzgier, die Bion als toxische Elemente bezeichnet, die zum destruktiven Charakter der gemeinsamen Kultur zwischen Individuum und Establishment beitragen können (Bion, 2006, 120).

Ich möchte nun die bisher dargestellten Dimensionen der Beziehung zwischen Contained und Container auf die Beziehung zwischen Individuum und Gruppe erweitern und andere mögliche Konstellationen dabei schildern. Dies werde ich in Bezug auf Bions Theorie des Denkens tun und mich dabei auf das Individuum als Erwachsenen beschränken. Dabei werde ich auf die jeweiligen Fähigkeiten bzw. Eigenschaften des Individuums und der Gruppe eingehen, um die Art der Beziehung zwischen Individuum und Gruppe näher zu erläutern.

»Denken heißt Teilnehmen« (Lawrence, 2003b, 113). Das Individuum verfügt über eine angeborene Denkanlage, die sich nur in Verbindung mit einem syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarium entwickeln kann. Für Bion ist »der Mensch [...] ein politisches Wesen« (Bion, 2006, 78). »die Natur des Menschen [ist das] Zoon politicon« (Bion, 2006, 91). Das heißt, jede Denkanlage kann nur innerhalb eines Kontextes denken. Dieser Kontext wird in dieser Arbeit mit dem syntaktisch-sozialen Denkinstrumentarium bezeichnet. Wir können zwar keine vollkommenen Aussagen über die ganze Entwicklungsgeschichte der Denkanlagen und Denkinstrumentarien treffen (Ursprung, Anfang, Ursache, Ende, etc.), wir können jedoch die verschiedenen Möglichkeiten bzw. Situationen modellhaft rekonstruieren, in denen sich das Zusammenspiel von Denkanlage und Denkinstrumentarium vollziehen kann. Dies werde ich anhand eines Modells erläutern, das ich als Transitives-Container-Contained-Modell bezeichne.

Der Zweck dieser Rekonstruktion ist dreifacher Art: Zum einen eine Verbindung zwischen Bions Theorie des Denkens und seinem Container-Contained-Modell herzustellen, zum zweiten eine Erweiterung des Container-Contained-Modells zu ermöglichen, um drittens ein besseres Verständnis von der Natur der Beziehung zwischen Individuum und Kollektiv bzw. Gruppe zu ermöglichen.

Es handelt sich um vier Konstellationen, an denen mindestens drei Akteure beteiligt sind: Die Denkanlage (das Individuum), das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium (das Kollektiv bzw. die Gruppe) und „etwas Drittes“, das aus dem Zusammenspiel der beiden hervorgebracht wird. Dieses „etwas Dritte“ werde ich hier mit dem Begriff Denkprodukt bezeichnen. Die Substanz, aus der das Denkprodukt, die Denkanlage und das Denkinstrumentarium bestehen, ist die Denksubstanz, sie umfasst positive bzw. psychotische und negative bzw. nicht-psychotische Komponenten. Das Denkprodukt, das aus dem Zusammenspiel von Denkanlage und Denkinstrumentarium entstanden ist, bietet allen drei Akteuren Nahrung (z.B. Sinn bzw. Gegensinn und Bedeutung), mit der sich alle drei entwickeln und wachsen oder sich zerstören können.

In den folgenden Konstellationen werde ich mich notwendigerweise auf das tatsächliche Wollen der Denkanlage und das Können des Denkinstrumentariums konzentrieren. Das Ziel ist hierbei, den Möglichkeiten nachzugehen, in denen es der Denkanlage und dem Denkinstrumentarium möglich ist, in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsanweisungen Gebrauch von der Denksubstanz zu machen.

#### 1. Möglichkeit:

- a. Wenn die Denkanlage überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.
- b. Wenn das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.

Denkanlage und Denkinstrument bringen ein Denkprodukt hervor, das alle drei miteinander verbindet, sie mit Sinn und Bedeutung versorgt und zum Gemeinwohl aller Drei beiträgt. Diese Möglichkeit bezeichnet Bion mit der kommensalen Beziehung. Diese Situation gleicht in der Sprachwissenschaft einer Homonymie, in der zwei Begriffe an einem dritten Begriff teilhaben zum Wohle aller drei. Beispielsweise das Teilhaben des

Begriffs „Antlitz“ und des Begriffs „Visage“ an dem dritten Begriff „Gesicht“. Das Verhältnis zwischen den drei Begriffen ist nicht durch Konkurrenz oder Widerspruch, sondern durch Koexistenz gekennzeichnet.

Ich gehe von der Annahme aus, dass diese Möglichkeit rein theoretisch in die Gestaltungs- und Beziehungsmodalitäten miteinbezogen werden kann, in der Praxis jedoch kaum vorkommt, da das menschliche Denken und Handeln nicht in der Lage ist, eine Kongruenz bzw. eine völlige Übereinstimmung zwischen der Alpha-Funktion und der Beta-Funktion zu realisieren (vgl. Kapitel II. 3.2).

## 2. Möglichkeit:

- a. Wenn die Denkanlage überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.
- b. Wenn das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.

Diesen Fall bezeichnet Bion mit einer parasitären Beziehung zwischen Individuum (Denkanlage) und Establishment (Denkinstrumentarium). Denkanlage und Denkinstrumentarium bringen ein Denkprodukt hervor, das alle drei zerstört. Dies geschieht durch die Zerstörung der Denksubstanz, die allen dreien gemeinsam ist und zu deren negativer Entwicklung sowohl Denkanlage, Denkinstrumentarium als auch deren Denkprodukte beitragen.

## 3. Möglichkeit:

- a. Wenn die Denkanlage überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.
- b. Wenn das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium A überwiegend bzw. mehrheitlich nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.

Diese Situation bezeichnet Bion mit einer symbiotischen Beziehung, die durch eine Art entwicklungsfördernde Konfrontation und Abhängigkeit zwischen Individuum und Establishment bzw. zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium charakterisiert ist. Als Beispiel für diese Beziehung können wir die Zweideutigkeit eines Begriffs nehmen.

Zum Beispiel das Teilhaben des Begriffs „Geduld - im Sinne einer eindeutigen Geduld“ und des Begriffs „Ungeduld - im Sinne eines eindeutigen Mangels an Geduld“ an dem dritten ursprünglich zweideutigen Begriff „UnGeduld“. Der Begriff „Ungeduld - im Sinne von einem eindeutigen Mangel an Geduld“ und der Begriff „Geduld - im Sinne einer eindeutigen Geduld“ ernähren sich aus demselben zweideutigen dritten Begriff „UnGeduld“, nur auf unterschiedliche Art und Weise. Der erste Begriff ernährt sich eindeutig von den negativen Aspekten des ursprünglich zweideutigen Begriffs „UnGeduld“ und hebt somit den Mangel an Geduld hervor, und der zweite Begriff ernährt sich eindeutig von den positiven Aspekten des ursprünglich zweideutigen Begriffs „UnGeduld“, und hebt das Vorhanden-Sein einer Geduld hervor.

Ich möchte an dieser Stelle diese dritte Möglichkeit noch untergliedern bzw. konkretisieren. Dies gilt, wie bereits erwähnt, im Falle einer erwachsenen Denkanlage. Der Säugling ist in den frühen Monaten fast ausschließlich auf die Mutter (Container) angewiesen, um das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung zu entwickeln. Als Erwachsener verfügt das Individuum im Vergleich zum Säugling über eine relative Unabhängigkeit gegenüber einem bestimmten Container bzw. Denkinstrumentarium, mit dem er sich im Kontakt befindet. Die erwachsene Denkanlage ist theoretisch in der Lage, verschiedene Rollen transitorisch in mehreren verschiedenen Denkinstrumentarien (A, B, C, D, E, F, etc.) gleichzeitig zu gestalten und kann somit zugleich mit unterschiedlichen Denkinstrumentarien in Kontakt treten, oder gegebenenfalls den Kontakt mit einem bestimmten Denkinstrumentarium in den Hintergrund stellen und mit einem anderen Denkinstrumentarium einen neuen Kontakt aufnehmen. Die Entscheidungen, die das Individuum mittels der Denkanlage bei jeder Situation treffen will, hängen u.a. davon ab, wie die Denkanlage mit Unsicherheit und Risiko umgeht: neigt sie überwiegend dazu, am vertrauten Sicheren festzuhalten, oder eher nach Neuem zu suchen.

Unser Fokus ist hier, der Möglichkeit nachzugehen, welche die Denkanlage theoretisch hat, und nicht die Frage zu beantworten, ob der Denkanlage dies immer gelingt, und warum es ihr nicht immer gelingt. Die Diskussion über diese beiden Fragen würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen.

3.1. Wenn die Denkanlage z.B. aus wohlwollender Transformationsabsicht, aus Abhängigkeit, Interesse oder einfach aus Bequemlichkeit in Kontakt mit dem Denkinstrumentarium A bleiben will, und dennoch überwiegend in Einklang mit den



rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch machen will, dann besteht die Möglichkeit,

3.1.1. dass die Wirkung der Denkanlage eine Resonanz im syntaktisch-sozialen Instrumentarium findet. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, dass das Denkinstrumentarium sich künftig positiv verändert und mehrheitlich bzw. überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz macht (positive Veränderung des Denkinstrumentariums begünstigt bzw. favorisiert durch die Prädispositionen der Denkanlage). In diesem Fall handelt es sich um eine Mutation von einer symbiotischen in eine kommensale Beziehung.

3.1.2. dass die Wirkung des Denkinstrumentariums eine Resonanz in der Denkanlage findet, so dass sich die Denkanlage negativ verändert und überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht (negative Veränderung der Denkanlage favorisiert bzw. begünstigt durch die Gepräge des Denkinstrumentariums). In diesem Fall handelt es sich um eine Mutation von einer symbiotischen in eine parasitäre und zerstörerische Beziehung.

Ich gehe in dieser Arbeit von der Annahme aus, dass sich die nicht-psychotischen und in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehenden Denk- und Verhaltensweisen letzten Endes gegenüber den psychotischen und nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehenden Denk- und Verhaltensweise durchsetzen.

Es wird allgemein behauptet, dass der Einfluss des Kollektivs auf das Individuum größer als der Einfluss des Individuums auf das Kollektiv sei. Die von uns beobachteten Prägungen individuellen Verhaltens durch kollektiv geteilte Verhaltensnormen sind auch ein Grund dafür, warum ich diesen Fall in mein Möglichkeitsspektrum theoretisch einschließen möchte.

3.2. Wenn die Denkanlage den Kontakt mit dem Denkinstrumentarium A in den Hintergrund stellt (man nimmt sich selbst mit, wohin man geht und dennoch bleibt man veränderbar: Der Kontakt mit dem in den Hintergrund gestellten Denkinstrumentarium bleibt beim Denken bewusst und/oder unbewusst erhalten) und sich aktiv darum kümmert, in Kontakt mit einem anderen Denkinstrumentarium B zu treten, das mehrheitlich bzw. überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht, dann besteht die Möglichkeit,

3.2.1. dass sich sowohl Denkanlage, Denkinstrumentarium A und Denkinstrumentarium B und das, was aus deren Zusammenspiel hervorgeht, wachsen. Dies setzt voraus, dass die Wirkung der Denkanlage und des Denkinstrumentariums B eine Resonanz im Denkinstrumentarium A finden, so dass sich das Denkinstrumentarium A positiv verändert (positive Veränderung des Denkinstrumentariums A favorisiert bzw. begünstigt durch die Prädispositionen der Denkanlage sowie durch die Gepräge des Denkinstrumentariums B). In diesem Fall mutiert die symbiotische Beziehung zu einer kommensalen Beziehung mit relativ vielen neuen und kreativen Inhalten.

3.2.2. dass die Wirkung des Denkinstrumentariums A eine Resonanz in der Denkanlage und im Denkinstrumentarium B findet, so dass sich die Denkanlage und das Denkinstrumentarium B negativ verändern und nicht überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch machen (negative Veränderung der Denkanlage und des Denkinstrumentariums B favorisiert bzw. begünstigt durch die Gepräge des Denkinstrumentariums A). In diesem Fall mutiert die anfangs polysemantische Beziehung zu einer parasitären und zerstörerischen Beziehung. Dieser Fall entspricht zwar nicht unserem Vernunftverständnis, bleibt dennoch zumindest theoretisch aus für uns unerklärlichen und verborgenen historischen Gründen möglich.

Die Beziehung, die zwischen Denkanlage, Denkinstrumentarium A und Denkinstrumentarium B in diesem Fall besteht, bezeichne ich mit einer polysemantischen Beziehung. Sie unterscheidet sich von der symbiotischen Beziehung dadurch, dass Denkanlage, Denkinstrumentarium A und Denkinstrumentarium B katastrophenartige Veränderungen durchlaufen, die in kreativen und gesunden Entwicklungen oder in einer tatsächlichen Katastrophe münden können. Das Wirken der Denkanlage, kann – wie ein transitives Verb – eine Resonanz und eine Wirkung sowohl beim Denkinstrumentarium A, als auch beim Denkinstrumentarium B auslösen, die zum Wohle aller Beteiligten sind. Genauso kann das Wirken eines der Denkinstrumentarien eine Resonanz und eine Wirkung auf das andere Denkinstrumentarium und auf die Denkanlage selbst auslösen, die zum Wohle oder zur Zerstörung aller Beteiligten beiträgt.

Polysemantische Beziehungen sind aber auch durch Destabilisierung, Auflösung bisheriger Verbindungen, Entstehung neuer Verbindungen, in Frage-Stellung kollektiver Grundannahmen sowie durch in Frage-Stellung bisherigen sozialpolitischen Verhaltens charakterisiert.

Die bislang existierenden Denkinstrumentarien (die daran bewusst beteiligt sind und die daran unbewusst beteiligt sind) können möglicherweise destabilisiert werden. Das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarien wird destabilisiert. Die Kontinuität und Ordnungsschemata der bisherigen projektiven Identifikation und introjektiven Identifikation werden neu gemischt und unordentlich gemacht. Durch die Destabilisierung wird die gemeinsame Denksubstanz, die Denkanlage, Denkinstrumentarium A und Denkinstrumentarium B gemeinsam haben, neu gemischt, bzw. heterogenisiert. Es entstehen neue Verbindungen, mit unbekanntem, ungebundenen und frei verschiebbaren Sinngehalten und Bedeutungen sowie neue Denkmöglichkeiten und neue (reversible/ irreversible) Gebrauchsweisen der Denksubstanz, die zu einer gesunden Veränderung des Denkinstrumentariums A beitragen können oder auch nicht.

Der transitorische Charakter sowie das große bedrohliche aber auch kreative Veränderungspotenzial polysemantischer Beziehungen besteht darin, dass durch diese Heterogenisierung und Neumischung der Denksubstanz Inhalte und Elemente entstehen können, bei denen unklar ist, ob sie zu einer gesunden konstruktiven Entwicklung der Beteiligten an dem Denkprozess beitragen werden (deren Gebrauchsweisen in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehen), oder eher zu einer destruktiven Entwicklung der Beteiligten an dem Denkprozess beitragen werden (deren Gebrauchsweisen nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehen). Die aus diesem Zusammenspiel entwickelten Verbindungen sind dann (von der Art ihrer Gepräge und Prädispositionen her) nicht nur typisch für die jeweilige Denkanlage, für Denkinstrumentarium A und/ oder typisch für Denkinstrumentarium B, sondern können ganz neue Verbindungsmöglichkeiten und Elemente beinhalten, die über die Gepräge und Prädispositionen von Denkanlage und Denkinstrumentarien A und B hinausgehen und etwas ganz Neues hervorbringen.

Um bei unseren sprachwissenschaftlichen Beispielen zu bleiben, entspricht dieser Fall der Mehrdeutigkeit eines Begriffes – einer Polysemie: Dies ist vergleichbar mit dem Vorhandensein mehrerer Bedeutungen bei einem einzigen Wort. Zum Beispiel das Wort „Pferd“ = Tier, Turngerät, Schachfigur. Der Begriff Pferd kann gleichzeitig mit mehreren Bedeutungen in Kontakt treten je nach dem um welche Rolle bzw. Szene oder Situation es sich dabei handelt: Ein Reiter, ein Turner und/oder ein Schachspieler. Die polysemantische Beziehung ist durch das gleichzeitige in Kontakt-Treten der Denkanlage mit mehreren Denkinstrumentarien gekennzeichnet. Der Begriff Pferd symbolisiert in Verbindung mit der

Aktivität des Reitens das „Tier“. Der Begriff Pferd symbolisiert in Verbindung mit der Aktivität des Turnens das „Turngerät“. Der Begriff Pferd symbolisiert in Verbindung mit der Aktivität des Schachspielens die „Schachfigur“.

#### 4. Möglichkeit

- a. Wenn die Denkanlage überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.
- b. Wenn das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium A überwiegend bzw. mehrheitlich in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht.

Dies ist auch ein Fall der symbiotischen Beziehung, die sich durch Widerspruch, Abhängigkeit und Konfrontation zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium kennzeichnet. In diesem Fall will die Denkanlage die Frustration, die mit der negativen emotionalen Erfahrung einer nicht immer vorhandenen stillenden Brust einhergeht, nicht tolerieren. Das heißt, dass die Denkanlage nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz machen will. Merkmale, welche die Denkanlage in dieser Situation dominieren sind u.a. Allwissenheit, Frustrationsintoleranz, Omnipotenz, Gier, Verleugnung etc.

Eine Veränderung und eine gesunde Entwicklung der Denkanlage sind in diesem Fall nur dann zu erwarten, wenn der Wille bzw. die Absicht der Denkanlage sich verändert. Es gibt aber auch andere Fälle, in denen das möglich ist. Einige davon können durch den einen oder anderen Denkakteur favorisiert bzw. begünstigt werden. Andere gehören der o.g. höheren Logik an und sind für uns meist nicht definierbar.

Ein Denkinstrumentarium, das mehrheitlich bzw. überwiegend in Einklang bzw. nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz macht, kann nur die Rahmenbedingungen zu einer Veränderung favorisieren oder nicht favorisieren, d.h. es kann die Veränderung des Willens für die Denkanlage begünstigen oder schwieriger machen (vgl. Bion, 1990c, 85, 97). Das hängt u.a. davon ab, ob das Denkinstrumentarium für die Denkanlage genügend Raum zur Verfügung stellt, in dem kollektiv geteilte und eigene theoretische Annahmen und feststehende Verbindungen und Bedeutungen in Frage gestellt werden können oder nicht.

Diese vierte Möglichkeit werde ich in zwei Alternativen untergliedern:

4.1. Wenn die Denkanlage z.B. aus nicht wohlwollender Transformationsabsicht (eine nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehende Wirkung wird hier als eine nicht wohlwollende Wirkung gesehen), aus Abhängigkeit, Interesse oder einfach aus Bequemlichkeit in Kontakt mit dem Denkinstrumentarium A bleiben will und dennoch überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch machen will, dann besteht die Möglichkeit,

4.1.1. dass die Wirkung der Denkanlage eine Resonanz im syntaktisch-sozialen Instrumentarium findet. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, dass das Denkinstrumentarium sich künftig verändert und mehrheitlich bzw. überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz macht (negative Veränderung des Denkinstrumentariums favorisiert durch die Prädispositionen der Denkanlage).

4.1.2. dass die Wirkung des Denkinstrumentariums eine Resonanz in der Denkanlage findet, so dass sich die Denkanlage verändert und überwiegend in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht (positive Veränderung der Denkanlage, favorisiert bzw. begünstigt durch die Gepräge des Denkinstrumentariums).

4.2. Wenn die Denkanlage den Kontakt mit dem Denkinstrumentarium A in den Hintergrund stellt (der Kontakt bleibt beim Denken bewusst und/oder unbewusst erhalten) und sich aktiv darum bemüht, in Kontakt mit einem anderen Denkinstrumentarium B zu treten, das mehrheitlich bzw. überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht, dann besteht die Möglichkeit,

4.2.1. dass sich sowohl Denkanlage und Denkinstrumentarium B positiv verändern, begünstigt durch die Gepräge des Denkinstrumentariums A. Dies würde voraussetzen, dass die Wirkung des Denkinstrumentariums A eine Resonanz in der Denkanlage sowie im Denkinstrumentarium B findet. In diesem Fall mutiert die polysemantische Beziehung in eine kommensale Beziehung mit relativ vielen neuen und kreativen Inhalten (positive Veränderung favorisiert durch die Gepräge des Denkinstrumentariums A).

4.2.2. dass die Wirkung der Denkanlage sowie des Denkinstrumentariums B eine Resonanz im Denkinstrumentarium A finden, so dass sich das Denkinstrumentarium A negativ verändert. In diesem Fall mutiert die polysemantische Beziehung in eine parasitäre

Beziehung, die mit einer Zerstörung sowohl von Denkanlage, Denkinstrumentarium A als auch Denkinstrumentarium B endet (negative Veränderung favorisiert durch die Prädispositionen der Denkanlage und die Gepräge des Denkinstrumentariums B).

Wie wir anhand der bisherigen Konstellationen gesehen haben, können sich Denkanlagen und Denkinstrumentarien unterschiedlicher Prädispositionen und Gepräge an dem Denkprozess beteiligen und dazu beitragen, die gemeinsame Denksubstanz zu transformieren. Die Transformation der Denksubstanz kann sowohl einen konstruktiven Verlauf nehmen, der zum Wachsen bzw. zur gesunden Entwicklung aller Beteiligten beiträgt, oder aber einen destruktiven Verlauf nehmen, der zur Zerstörung aller Beteiligten beiträgt. Dies hängt u.a. davon ab, ob die rekursiven Gestaltungsprinzipien der Denksubstanz vom Denksystem genügend berücksichtigt werden oder nicht, sowie von dem wechselseitigen Einfluss zwischen Denkinstrumentarium und Denkanlage während dieses Transformationsprozesses.

Dieser Transformationsprozess ist eine gestalterische Arbeit. Durch die Umbildung der Denksubstanz in verschiedenen Bereichen menschlicher Gestaltungsarbeit (Dichtung, Architektur, Philosophie, Malerei, Organisationsforschung, Musik, etc.) entwickeln sich Denkprodukte, die als Transformationen der Denksubstanz gesehen werden können. Der Organisationsforscher beobachtet und untersucht seinen Forschungsgegenstand (bestimmte Themen und Zusammenhänge aus der Organisationslandschaft), entwickelt Arbeitshypothesen, Konzepte und Modelle, mit denen er bestimmte Aspekte der Organisationslandschaft sowie Momente aus seiner Begegnung mit der Organisationslandschaft darstellt und repräsentiert. Es handelt sich dabei um eine Art Bannen eines Geschehens mit vielen Sinneseindrücken und Reizen (Begegnung von Forscher und Forschungsgegenstand) in einer sprachlichen, symbolischen und modellhaften Repräsentation (Forschungsergebnis). In der Repräsentation sind sowohl transformierte Sinneseindrücke und Momente aus der Begegnung mit der Organisationslandschaft, als auch organisationale und forscherspezifische Aspekte, die unverändert geblieben sind, enthalten. Letztere ermöglichen u.a. das Wiedererkennen der Organisationslandschaft und des Forschers anhand der symbolischen Repräsentation des Forschers (Forschungsergebnis) und werden in dieser Arbeit als Invarianten des Denksystems bezeichnet. Sie werden im folgenden Kapitel näher erläutert.

### 3.5. Die Invarianten des Denksystems: Denken und Transformation

Die Denkanlagen, Denkinstrumentarien und Denkprodukte haben eine gemeinsame Denksubstanz, von der sie Gebrauch machen, sich weiterentwickeln und wachsen können. Diese Denksubstanz ist ursprünglich ein ungeteiltes Ganzes, das sich vor und mit dem Denken in Teilstücke spaltet. Das Denken trägt zur Zerlegung des ungeteilten Ganzen, d.h. der Denksubstanz bei, und versucht in einem nächsten Schritt die zerlegten Bruchstücke zusammen zu fügen. Eine Wiederherstellung eines homogenen harmonischen ungeteilten Ganzen gelingt ihm aber nicht vollkommen. Der modellhaften Repräsentation gelingt es nicht die zerlegten Teile aus dem Geschehen der Begegnung zwischen Forscher und Forschungsgegenstand vollkommen wiederherzustellen, selbst wenn es sich um eine subtilere und feinfühligere Gestaltungsarbeit als die Organisationsforschung wie z.B. die Malerei handelt.

Unser Denken ist genauso wie unsere Sinne nicht für die vollkommene Erfassung des Ganzen gedacht, sondern vielmehr für den Gebrauch bzw. für die Gestaltung, d.h. für die Herstellung, Entdeckung und Weitergabe von abstrahierten Zusammenhängen und Verbindungen aus dem Ganzen, die uns immer wieder einen Zugang zu Sinn und Bedeutung ermöglichen. Das dadurch entstandene Sättigungsgefühl von Sinn und Bedeutung ist nicht konservierbar, sondern es versorgt uns gelegentlich innerhalb dieser Komplexität des Ganzen mit den nötigen Nährstoffen, so dass sich das Denken trotz der Teilnahme am für uns unüberschaubaren aber an sich harmonischen Ganzen nicht verliert. Oder um es in Poincarés Worten zu sagen:

»Unser Geist ist fehlbar ebenso wie unsere Sinne; er würde sich selbst in der Komplexität der Welt verlieren, wenn diese Komplexität nicht in sich harmonisch wäre; wie der Kurzsichtige würde er nur die Details wahrnehmen und wäre dazu verurteilt, jedes dieser Details zu vergessen, bevor er das nächste untersucht, weil er unfähig wäre, etwas als Ganzes zu erfassen« (Poincaré, 1914; zitiert in Bion, 1990c, 125).

Die Denksubstanz besteht, wie wir bisher gesehen haben, aus psychotischen und nicht-psychotischen Komponenten sowie aus für uns unklaren Komponenten, die beim Denken nicht mehr in einem harmonischen ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen können, da das Denken nicht in der Lage ist, die zerlegten Bruchstücke des ungeteilten Ganzen vollkommen wiederherzustellen. Es fehlen immer unbestimmte Variablen und unbekannte

bzw. unbenennbare Aspekte aus der Zerlegung der Denksubstanz, die beim Zusammentreffen von Forscher und Forschungsgegenstand, Maler und Landschaft stattgefunden hat, und die nicht in dem Forschungsergebnis bzw. in dem Gemälde vorhanden sind. Darüber hinaus sind die Medien der Repräsentation, die dem Forscher und dem Maler zur Verfügung stehen (Farbe, Licht, Schatten, Sprache, Zahlen, Grafiken und Symbole) größtenteils mehrdeutig. Anders ausgedrückt, das Diskursuniversum, das dem Maler bzw. dem Forscher bei der Transformation zur Verfügung steht, ist – im Gegensatz zu den unendlich mit einander verbundenen Phänomenen – endlich und begrenzt (vgl. Bion, 1997, 71, 72).

Das Denken ist nicht in der Lage, das homogen und ganz wiederherzustellen, was mit dem Denken zerlegt worden ist, da wir genauso nicht in der Lage sind, den Apfel, den wir bereits gegessen und verdaut haben, ganz wiederherzustellen. Die Denksubstanz ganz und homogen wiederherzustellen, hieße dann, es gäbe keinen Unterschied mehr zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium, und schlussfolgernd gäbe es dann keine anthropologische Fähigkeit des Menschen mehr, sich selbst und seine „äußere Umwelt“ durch Denken bzw. durch seine Gestaltungsarbeit aus der Distanz zu betrachten und zu reflektieren. Kurz, eine vollkommene Wiederherstellung einer homogenen Denksubstanz ist gleichbedeutend mit KEIN DENKEN. Dies ist zumindest aus dem Zustand des In-der-Welt-Seins nicht realisierbar.

Diese Unmöglichkeit einer vollkommenen Zusammenfügung zerlegter Teile der Denksubstanz mit der vorhandenen Mehrdeutigkeit zusammengefügter Teile der Denksubstanz, mit denen jede menschliche Gestaltungsarbeit konfrontiert ist, werde ich in dieser Arbeit als kulturelle Heterogenität des Denkens bezeichnen. Die kulturelle Heterogenität des Denkens ist für die menschliche Gestaltungsarbeit unaufhebbar. Die formgebende Ursache für die kontradiktorische Form der Denksubstanz während der menschlichen Gestaltungsarbeit ist gleichzeitig vor und mit dem Denken am Werk. Das Denken kann nicht der formgebenden Ursache vorausgehen, da das Denken erst durch diese entsteht. Die Bewegung eines Flusses ist gleichzeitig vor und mit der Bildung und Wirkung von Strudel und Wasserverwirbelungen am Werk. Deswegen kann das Denken die ursprünglich homogene Denksubstanz nicht vollkommen wiederherstellen. Bevor wir mit den weiteren Aspekten der Transformation fortfahren, möchte ich an dieser Stelle das Verhältnis von Denkanlage, Denkinstrumentarium, Denkprodukt und Denksubstanz zur formgebenden Ursache präzisieren. Die Denksubstanz ist die Substanz,



aus der Denkanlagen, Denkinstrumentarien, Denkprodukte bestehen. Das Denksystem ist ein interaktionelles System (aus mehreren Nahrungsketten), das Denkanlage, Denkinstrumentarium und Denkprodukte umfasst. Die Denksubstanz stellt für das Denksystem eine im Überschuss zum Nießbrauch bzw. zur Gestaltung zur Verfügung stehende Energiemasse, von der das Denksystem Gebrauch machen kann. Sie steht dem Denksystem für die Gestaltung, Transformation und Weiterentwicklung zur Verfügung.

Die verschiedenen Denksysteme werden durch die formgebende Ursache in das Sein gebracht. Denksubstanz, Denkanlagen, Denkinstrumentarien sind das In-Das-Sein-Gebrachte. Die Geste des Ins-Sein-Bringens von Denksystemen wird in dieser Arbeit als eine Kreation ab Uterus verstanden. Die Kreation ab Uterus ist eine Kreation von materieller und immaterieller Energie aus dem Nichts, die keine Energiezufuhr voraussetzt, also keinen Input voraussetzt. Die formgebende Ursache ist die erste und letzte Ursache, die Energie aus sich selbst erzeugt, ohne sich selbst von Außen mit Energie zu versorgen. Sie ist das Aus-Sich-Selbst-Seiende. Das Aus-Sich-Selbst-Seiende ist das In-Das-Sein-Bringende. Alle weiteren Energieformen, die im Denksystem bekannt sind, sind Entlehnungen aus dieser ursprünglichen Energie. Das Aus-Sich-Selbst-Seiende ist die formgebende Ursache, wodurch und wofür jedes Denksystem existiert. Die Ursprungsgeschichte selbst des Aus-Sich-Selbst-Seienden ist eine Erhebung und eine Freisprechung von jeglichem menschlichen Verständnis von Herkunft.

Ein umfassendes Wissen über den Kurationsprozess aus dem Nichts, sprich seine Logik, seine Funktion, sein Ziel, seine Entwicklungsgeschichte, Vergangenheit, Zukunft etc. ist größtenteils für das Denksystem bis heute undurchdringlich. Es ist eine Art verborgenes Wissen. Der Kurationsprozess ist den üblichen marktwirtschaftlichen Angebots- und Nachfragerregeln des Denksystems nicht unterworfen.

Um die Denksubstanz zu verwenden, muss das Denksystem sie zunächst verarbeiten, d.h. vom Überschuss an Energie befreien, so dass sie zum Gebrauch bzw. zur Gestaltung geeignet wird. Wir wissen nicht wie viel Denksubstanz mit wie viel Energiequanten den Denksystemen zur Verfügung stehen. Die ursprüngliche Menge und Intensität der dem Denksystem zur Verfügung stehenden rohen Denksubstanz ist für das Denken undefinierbar. Da diese überschüssige unbestimmte Menge an Energie für Denken undefinierbar ist, muss das Denksystem den Überschuss zunächst verausgaben, da das Denksystem sonst dem ungeheuren Druck dieser rohen, unbestimmten, überschüssigen

Energiemengen nicht standhalten kann. Dies ist eine energieverausgabende Transformation. In dieser Phase steht das Überfluss- bzw. das Überschussproblem im Vordergrund.

Da die Denksubstanz nun in einer zweiten Phase von dem Überschuss an Energie befreit worden ist, steht sie dem Denksystem nicht mehr so im Überfluss zur Verfügung wie vor der Verarbeitung. Die vorher überschüssigen unbestimmten freien Mengen an Energiequanten sind jetzt einem oder mehreren bestimmten Denksystemen zugeordnet, weil sie von einem oder mehreren bestimmten Denksystemen verarbeitet worden sind. In dieser zweiten Phase steht das Knappheitsproblem im Vordergrund. Das Denken wird leistungsfähiger und zweckgebundener. Dies ist eine energiebindende Transformation. Beide Phasen, Verausgabung und Bindung, dienen zur Verarbeitung und Umbildung der Denksubstanz beim Denken. Sie sind nicht im Sinne von zwei abgeschlossenen und von einander abgetrennten Phasen zu verstehen, sondern sie haben ein komplementäres Verhältnis zu einander und treten in einer periodischen bzw. diskontinuierlichen Form in Erscheinung.

Die Denksubstanz existiert zugleich vor und mit dem Denken. Sie ist die Substanz, aus der Denkanlagen, Denkinstrumentarien und Denkprodukte bestehen. Sie enthält überschüssige Sinneseindrücke und Naturreize, die von jedem Denksystem nur in verarbeiteter Form weiter gebraucht werden können, so dass es dem Denksystem möglich ist, seinen immer wieder kehrenden Wissensdurst durch Sinn und Bedeutung vorübergehend zu stillen. Bei dem Gebrauch bzw. bei der Gestaltung der Denksubstanz tritt nur eine Übergangssättigung ein. Das heißt eine endgültige und völlige Stillung und Sättigung des Bedürfnisses nach dem Gebrauch der Denksubstanz ist beim Denken unmöglich. Das Bedürfnis nach der Gestaltung bzw. nach dem Gebrauch der Denksubstanz fängt mit dem Leben an und wird erst mit dem Leben zusammen stillgelegt. Der Gebrauch der Denksubstanz impliziert keinen dauerhaften Sättigungszustand, und entsprechend gilt das ökonomisch bekannte Grenznutzenprinzip für diese Art des Gebrauchs nicht. Das Aufhören des Gebrauchs der Denksubstanz ist nicht durch die Sättigung, sondern durch die Endlichkeit bzw. Sterblichkeit des Denksystems bedingt.

Die Transformation der Denksubstanz hat also neben ihrem schöpferischen, expressiven, kreativen und anteilnehmenden einen notwendigen Charakter. Jedes Denksystem ist auf die Transformation angewiesen um zu leben, zu wachsen und sich weiter zu entwickeln.

Beim Zusammentreffen von Denkanlage und Denkinstrumentarium bzw. bei der Gewährleistung des Unterschieds zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium löst die gemeinsame Denksubstanz überschüssige Sinneseindrücke und Naturreize aus, die vom Denksystem in unterschiedlicher Art und Weise gebraucht und transformiert werden.

Die Denkanlage kann mit Hilfe eines Denkinstrumentariums (oder mit Hilfe von mehreren Denkinstrumentarien) von der überschüssigen Emotion, die bei ihr geweckt wurde, Gebrauch machen, um zu schreiben, um zu malen, um zu singen, um zu denken, etc. Der Gebrauch bzw. die Gestaltung der ausgelösten überschüssigen Emotion (Denksubstanz) ermöglicht der Denkanlage nicht nur eine Transformation der Denksubstanz in einer wissenschaftlichen Abhandlung, in einem Gemälde oder in einem Lied, sondern ist gleichzeitig ein Handlungsraum, in dem die Denkanlage eine Absicht entwickeln kann, auf das Denkinstrumentarium (die Denkinstrumentarien) zu wirken bzw. innerhalb dieses Denkinstrumentariums eine bestimmte Botschaft zu vermitteln.

Bion schildert am Beispiel eines Künstlers, der ein Mohnfeld in einem Gemälde repräsentiert, dass die Transformation des Künstlers nicht auf die Verteilung von Farbmustern auf die Leinwand beschränkt ist, sondern dass der Künstler dadurch einen Raum zur Verfügung hat, eine bestimmte Wirkung bzw. Reaktion beim Publikum zu wecken (vgl. Bion, 1997, 57). Die Begegnung des Künstlers mit dem Mohnfeld enthält etwas Unendliches, das der Künstler nicht in dem Gemälde repräsentieren kann, da die ihm zur Verfügung gestellten Mittel begrenzt sind. Entscheidend ist die Frage, wie der Künstler mit diesen unendlichen Aspekten umgehen will. Ob er diesen unendlichen Momente ausweichen bzw. sie verleugnen oder anerkennen und transformieren will. Das Denkinstrumentarium (oder die Denkinstrumentarien) kann bzw. können die eine oder andere Entscheidung des Künstlers gegebenenfalls entweder begünstigen oder erschweren, aber keineswegs abnehmen.

Die Fruchtbarkeit bzw. Permeabilität der Denkinstrumentarien für die unendlichen Aspekte der Begegnung des Künstlers mit der Landschaft bzw. des Forschers mit dem Forschungsgegenstand unterscheidet sich von Gebiet zu Gebiet. Das Diskursuniversum, das einem Betriebswissenschaftler zur Verfügung steht, ist im Vergleich zur Fertilität und Subtilität der Medien, die einem Künstler in der expressionistischen Malerei zur Verfügung stehen, relativ akademisch und karg. Jede Denkanlage trägt aber zum Zustand der zur Verfügung stehenden Medien und Mitteln der Transformation bei. Zwischen Denkanlage

und Denkinstrumentarium findet ein fortwährendes Zusammenspiel von Wechselwirkungen statt.

Der Eingriff der Denkanlage (eine Absicht etwas zu wirken) auf das Denkinstrumentarium ist gleichzeitig ein Eingriff in die Denksubstanz, die beiden gemeinsam ist und somit ein Eingriff auf die Denkanlage selbst. Der Eingriff des Künstlers ist ein Eingriff in die Kette der Geschehnisse, die Denkanlage und Denkinstrumentarium verbindet (vgl. Bion, 1997, 57). Wie bereits oben erwähnt, enthält die Repräsentation des Künstlers (das Gemälde) transformierte Inhalte aus der Begegnung des Künstlers mit der Landschaft, aber auch unveränderte Inhalte, die meist sowohl den Künstler als auch die Landschaft wieder erkennen lassen. Künstler, Landschaft und Gemälde sind Manifestationen einer formgebenden Ursache, oder um es in Bions Worten zu sagen, sie sind Manifestationen einer letzten unerkennbaren Realität (vgl. Bion, 1997, 177). Das Wiedererkennen des Künstlers und der Landschaft im Gemälde ist gleichzeitig ein Wahrnehmen der ersten und letzten formgebenden Ursache, das mit weiteren Emotionen einhergeht.

Diese unveränderten Inhalte sind Invarianten des Denksystems (Künstler-Landschaft), die uns ermöglichen, die Landschaft und den Künstler in Verbindung mit dem Gemälde zu bringen, so dass wir aus der Begegnung des Künstlers mit der Landschaft ästhetische Bedeutungen und Sinngehalte entnehmen können.

Darüber hinaus kann uns eine genauere Untersuchung der Invarianten des Denksystems (Denkanlage-Denkinstrumentarium) tiefere Einblicke in die Natur der Gepräge und Prädispositionen des jeweiligen Denksystems ermöglichen. Das heißt sie kann uns eine Vorstellung davon vermitteln, welche Gepräge des Denkinstrumentariums mit welchen Prädispositionen der Denkanlage bei der Gestaltungsarbeit am Werk waren. Dies ermöglicht uns zum Beispiel aus einem bestimmten Gemälde eines bestimmten Künstlers Rückschlüsse, Signale und Informationen über die Entstehungsgeschichte des Werks zu rekonstruieren und zu gewinnen, z.B. in welcher Lebensphase sich der Künstler befand, welche Epoche: Wohlstand, Krieg, Seuchen, Armut, etc., welche üblichen Nahrungsmittel es gab, die Art und Weise der Kleidung, welche Denkweise in jener Zeit dominierte, etc..

Ich möchte diesen wichtigen Punkt über Invarianten und Transformation mit einem nicht weniger wichtigen Gedankengang über Sinn und Bedeutung der menschlichen Gestaltungsarbeit abschließen.

Der Sinn und die Bedeutung einer Gestaltungsarbeit (ein Gemälde, eine musikalische Interpretation oder das Ergebnis einer Forschungsarbeit), die der Künstler mittels Farbschattierungen und Zeichnungen zum Ausdruck bringt, folgen notwendigerweise der Absicht des Künstlers und gehen dieser nicht voraus. Genauso gilt es im Falle einer Forschungsarbeit (ein theoretisches System aus X Modellen und Y Konzepten), den Sinn und die Bedeutung, welche der Forscher mittels Arbeitshypothesen, Modellen und Konzepten zum Ausdruck bringt, folgen der theoretischen Annahme des Forschers und gehen dieser nicht voraus. Die theoretische Annahme des Forschers enthält größtenteils subjektive Anteile und gibt meistens Aufschluss darüber, ob die Denkanlage in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch macht oder nicht. Auf diesem Hintergrund ist es keineswegs falsch, den Sinn und die Bedeutung einer Arbeit zusammen mit der theoretischen Annahme des Forschers zu betrachten. Macht die Denkanlage überwiegend von nicht-psychotischen Komponenten der Denksubstanz Gebrauch, d.h. nimmt die theoretische Annahme der Denkanlage während der Arbeit einen gesunden Verlauf, ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass die vermittelten Sinngehalte und Bedeutungen tatsächlich zum gesunden Wachstum des Denksystems beitragen. Ist die theoretische Annahme der Denkanlage überwiegend von psychotischen Komponenten dominiert, ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass die vermittelten Sinngehalte und Bedeutungen destruktiv für das Denksystem sind. Bion drückt diesen Zusammenhang folgendermaßen aus:

»Wie füttert man den Geist so, dass er sich entwickeln kann, und wie verhindert man es, dass er vergiftet wird? Diese Frage ist recht einfach zu beantworten, wenn es um den Konsum von Drogen und Medikamenten geht – Alkohol, Schlafmittel usw. Aber es ist nicht leicht zu beurteilen, welche Ideen Schlafmittel sind, welche Ideen giftig sind« (Bion, 2007a, 17).

Darüber hinaus betrachte ich den Sinn und die Bedeutung, die aus einer Gestaltungsarbeit (Gemälde oder Forschungsarbeit) zu entnehmen sind, nicht als die rechnerische Summe und partikulare Gewichtung einzelner Begriffe, Konzepte und Modelle, aus denen das Forschungsergebnis bzw. das Gemälde besteht, sondern vielmehr als die Symphonie und die wellenförmigen Schwingungen, die aus dem Zusammenspiel der konstituierenden Elemente der Gestaltungsarbeit entstehen können. Sinn und Bedeutung, die der Künstler mittels des Gemäldes zum Ausdruck bringt und zu vermitteln versucht, können vom Empfänger (Publikum) erkannt werden, bevor er die einzelnen Farben und Komponenten

des Gemäldes einzeln wahrnimmt, betrachtet und deutet. Im Gegensatz dazu kann das Publikum bei manchen Gestaltungsarbeiten keinen Sinn und keine Bedeutung herauslesen, obwohl die Farbschattierungen, Kontraste und Komponenten des Gemäldes einzeln betrachtet, analysiert und gedeutet worden sind.

Damit möchte ich sagen, dass die Denkanlage nicht selten darauf angewiesen ist, unwillentlich von bestimmten Invarianten des Denkinstrumentariums Gebrauch zu machen, um bestimmte Sinngehalte und Bedeutungen, die aus ihrer Begegnung mit der Landschaft entstanden sind, für das Publikum kommunizierbar und sie für einen bestimmten Wissenschaftszweig verständlich zu machen.

In den meisten Fällen entspricht das Publikum (Adressat) dem Denkinstrumentarium, mit dessen Hilfe die Denkanlage ihre Gestaltungsarbeit zum Ausdruck bringen kann. Im Falle einer kommensalen oder einer parasitären Beziehung zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium ist der Schwierigkeitsgrad für die Denkanlage bei der öffentlichen Mitteilung ihrer Transformation niedriger als im Falle einer symbiotischen oder polysematischen Beziehung. Die Herausforderung für die Gestaltungsarbeit bei einer symbiotischen oder polysematischen Beziehung besteht darin, die Anzahl der Invarianten des Denkinstrumentariums im Vergleich zu der eigenen Erfahrung mit den unendlichen Aspekten der Begegnung mit der Landschaft möglichst zu minimieren, so dass das Gemälde gerade die notwendige Menge an Invarianten enthält, welche die darin enthaltenen Sinngehalte und Bedeutungen für das Publikum kommunizierbar und verständlich machen. Dies gilt sowohl für eine Denkanlage, die in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz machen will, als auch für eine Denkanlage, die nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien von der Denksubstanz Gebrauch machen will.

Zum Glück der einen bzw. zum Unglück der anderen entspricht aber die Emotion bzw. die Wirkung, die der Künstler beim Publikum zu wecken beabsichtigt, nicht immer der Wirkung bzw. der Emotion, die tatsächlich beim Publikum ausgelöst wird. Zwischen der Absicht des Künstlers und dem tatsächlichen Geschehen im Publikum schiebt sich immer wieder die formgebende Ursache, die dafür sorgt, dass der ganze Prozess seinen Lauf nimmt, und dies geht gleichzeitig vor und mit der Absicht des Künstlers. Die formgebende Ursache, die auch die Wirkungsursache ist, sorgt dafür, dass der Künstler manches mit

Absicht und manches nicht mit Absicht machen kann. In unserem alltäglichen Zusammenleben und Arbeiten ist das eine nicht immer leicht vom anderen zu trennen.

Dies sorgt zusammen mit der Mehrdeutigkeit und der Unmöglichkeit einer vollkommenen Zusammenfügung zerlegter Teile der Denksubstanz dafür, dass Denkanlage und Denkinstrumentarium sowohl bei der Gestaltungsarbeit als auch bei der Kommunikation der Inhalte der Gestaltungsarbeit mit einem immer wieder kehrenden Wissensdurst und einem immer wiederkehrenden Hunger nach Erfahrung und Sinn konfrontiert sind. Hinzu kommt die Tatsache, dass jedes theoretische Forschungsergebnis die Notwendigkeit weiterer Forschung fordert: Nach der Arbeit ist vor der Arbeit. Der Wissensdurst und der Hunger nach Sinn und Bedeutung kann nur – unter bestimmten Rahmenbedingungen – vorübergehend gestillt werden. Die Denksubstanz sorgt beim Denken immer wieder für das Auslösen überschüssiger Vorstellungs- und Erinnerungsbilder, Sinneseindrücke, Reizzuwächse und Spannungen, die von dem Denksystem verarbeitet werden müssen. Da die immer wieder ausgelösten Sinneseindrücke und Naturreize überschüssig sind, kann das Denksystem nur einen Teil davon zweckmäßig binden, der Rest muss notwendigerweise verausgabt werden. Diese beiden Mechanismen der Verausgabung und Bindung entsprechen zwei unterschiedlichen aber komplementären Zuständen des Denkprozesses, die ein gemeinsames Ziel haben: die Spannungen im Denksystem, die mit den überschüssigen Sinneseindrücken und Reizzuwächsen einhergehen zu reduzieren. Diese zwei Mechanismen der Verausgabung und Bindung überschüssiger Sinneseindrücke und Naturreize sowie die zwei Zustände bzw. Positionen des Denkprozesses werden im nächsten Kapitel näher erläutert.

#### **4. Integration und Desintegration als zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung**

»Die Menschen hielten die Ordnung ihrer Ideen für die Ordnung der Natur und gingen daher davon aus, dass die Kontrolle, die sie über ihre Gedanken haben bzw. zu haben glauben, es ihnen ermöglichte, eine entsprechende Kontrolle auch über die Dinge auszuüben«

(Frazer, 1911; zitiert in Sievers, 2008, 18)

»In jeder sozialen Organisation wie in jedem lebenden Organismus wird der Überschuß verfügbarer Ressourcen aufgeteilt zwischen dem Wachstum des Systems und der reinen Verausgabung, die der Lebenserhaltung ebensowenig dient wie dem Wachstum«

(Bataille, 1985, 196)

Im Folgenden werden drei Konzepte kurz dargestellt, die zeitlich und inhaltlich voneinander differenzierbar sind, aber deren Grundideen und Sinngehalte sich aus einem gewissen Blickwinkel dennoch ergänzen. Es handelt sich um die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens bei Freud, die Objektbeziehungstheorie bei Klein und das Lernen aus Erfahrung bei Bion. Das, was die drei Konzepte gemeinsam haben, ist die Darstellung von zwei notwendigen und komplementären Denkvorgängen, die für diese Arbeit von enormer Bedeutung sind.

#### **4.1. Heterogenitätsbindung und Heterogenitätsverausgabung als zwei Mechanismen des Denkprozesses**

In seiner Arbeit »Formulierungen über die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens« (Freud, 1911, 1943) geht Freud davon aus, dass das Denken mit Vorstellungs- und Erinnerungsbildern, Reizspannungen und Reizzuwächsen mit relativ hohen Energiequanten konfrontiert ist, und unterscheidet dabei zwei Denkvorgänge, deren Aufgabe es ist, den seelischen Apparat von diesen Reizzuwächsen zu entlasten. Beim Primärprozess des Denkens wird, Freud zufolge, die überschüssige Energie verausgabt in Form von Mimik, Affektäußerungen, Abfuhrhandlungen mit noch relativ hohen Energiequanten. Dies bezeichnet er mit einer motorischen Abfuhr, in der das Lustprinzip vorherrscht (Freud, 1911, 1943, 233). Dabei kommen frei verschiebbare und frei deutbare Expressionen und Emotionen zum Ausdruck, die noch keine feststehenden Bedeutungen oder Bewertungen haben. Diese Phase ist unter Berücksichtigung bestimmter Aspekte, mit der Bionschen Phase der Entwicklung von Gedanken zu vergleichen. Die Spannungsreduktion geschieht durch Energieverausgabung, die eine Art Energieabfuhr zur Entlastung des seelischen Apparats von überschüssigen Reizspannungen und Reizzuwächsen ist (z.B. beim Baby durch Mimik, Affektäußerungen, Schreien, Strampeln). Das Individuum verausgabt notwendigerweise die überschüssige Energie (Sachvorstellungen, frei schwebende Besetzungen, unbestimmte und ungebundene Vorstellungen und Sinneseindrücke mit relativ hohen Energiequanten). Dies entspricht Freud zufolge dem charakteristischen Vorgang des »Lust-Ich« (Freud, 1911, 1943, 235).



Beim Sekundärprozess des Denkens wird dann die Energie zweckmäßig gebunden. Die Denktätigkeit nimmt ökonomische Züge an und wird zukunftsorientierter, leistungsfähiger. Das Denken wird vorteilsorientierter durch möglichst geringe Konsumtion von Energie und entwickelt diverse nach Sicherheit suchende Strategien und Verbindungen, mit denen eine möglichst kalkulierbare „sichere“ Zukunftslust erreicht werden soll. Dies entspricht Freud zufolge dem charakteristischen Vorgang des »Real-Ich« (Freud, 1911,1943, 236). Diese Phase ist, unter der Berücksichtigung bestimmter Aspekte, vergleichbar mit der Bionschen Phase der Verwendung von Gedanken bzw. der Entwicklung des Denkens.

Wortvorstellungen knüpfen sich an Affekte und Sachvorstellungen und ermöglichen dem Denken durch geringe Verausgabung von Energie nach ökonomischen Prinzipien zu funktionieren. Dabei wird das Denken leistungsfähiger, in dem es mehr vom Realitätsprinzip Gebrauch macht, um das Lustprinzip zu festigen und die Bedingungen herauszufinden, unter denen die Lust am sichersten ist. Also es überwiegen in diesem Zustand Aspekte wie Sicherheit, Nützlichkeit, nach Nutzen zu streben und sich gegen Verlust zu sichern, Vorteilsorientierung, zukunftsorientierte Planung, strategische Risikominimierung, etc..

Die Bewegung vom Primärprozess (Lustprinzip) zum Sekundärprozess (Realitätsprinzip) des Denkens ist keine Absetzung des Lustprinzips, sondern nur ein kalkulierbarer Versuch, die Lust auf einen voraussehbaren Zeitpunkt aufzuschieben, um mögliche Risiken und Verluste, die mit der Lust einhergehen können, auf ein Minimum zu reduzieren. »Eine Momentane, in ihren Folgen unsichere Lust wird aufgegeben, aber nur darum, um auf dem neuen Wege eine später kommende, gesicherte zu gewinnen« (Freud, 1911,1943, 236). Das Lustprinzip entzieht sich nicht komplett nach der Einsetzung des Realitätsprinzips. Der Einsatz des sekundären Denkprozesses hindert das Denken nicht daran, bestimmten Denktätigkeiten nachzugehen, die von der Realitätsprüfung relativ freigehalten bleiben wie zum Beispiel Tagträume, Phantasien, Spiel, freie Assoziationen, metaphorische Parallelen, figurative Gleichnisse, etc. Bei der Bewegung vom Lust-Ich zum Real-Ich entzieht sich das Lustprinzip nicht komplett aus dem Denkprozess. Trotz Einsetzung des Realitätsprinzips spaltet sich eine Art Denktätigkeit ab und bleibt dem Lustprinzip enthalten (vgl. Freud, 1911,1943, 234). Die Einsetzung des Realitätsprinzips folgt in Wirklichkeit keiner einmaligen geradlinigen Entwicklungsskala, sondern ist ein dynamischer Prozess, der die Außenwelt periodisch zu durchforschen versucht.

Das Erleben des Lustzustands (Eindeutigkeit, Ordnung, Sicherheit) ruft notwendigerweise den primären Denkvorgang der Energieverausgabung hervor, um die Bewegung in Richtung Unordnung in Gang zu setzen. Das Erleben des Unlustzustands (Mehrdeutigkeit, Ambivalenz, Unordnung) ruft notwendigerweise den sekundären Denkvorgang der Energiebindung hervor, um die Bewegung in Richtung Ordnung in Gang zu setzen. Das periodische Erleben von zwei Zuständen (Lust und Unlust) löst also notwendigerweise zwei Denkvorgänge aus, die im konstruktiven Verlauf zu einer Balance zwischen Lust und Unlust beitragen können. Diese periodische Durchforschung der Außenwelt mittels dieser zwei Denkvorgänge kann man folgendermaßen repräsentieren:

<b>Lustzustand</b>	↔	<b>Unlustzustand</b>
Ordnung, Sicherheit		Unordnung, Unsicherheit
→ Aus diesem Zustand heraus entwickelt sich der Primärprozess des Denkens Energieverausgabung, der die Bewegung Richtung Unordnung in Ganz setzt.		Aus diesem Zustand heraus ← entwickelt sich der Sekundärprozess des Denkens Energiebindung, der die Bewegung Richtung Ordnung in Gang setzt.

Freud stellt eine allgemeine Tendenz unseres seelischen Apparates fest, an dem sekundären Denkprozess festzuklammern und führt das auf die Dominanz des ökonomischen Prinzips der Aufwandsparnis zurück sowie auf das übermäßige Festhalten an den zur Verfügung stehenden Lustquellen und auf die mangelnde Bereitschaft auf die Lustquellen zu verzichten und mit dem Faktor Unsicherheit zu leben. Die Stagnation des Denkprozesses in einer zweckrationalen gewinnorientierten Bindung frei verschiebbarer Energiemengen trägt zur Dominanz einer zukunftsorientierten Strategie der Risikominimierung bei, die von einer Entwurzelung des Faktors Unsicherheit und Unordnung besessen ist.

Am besten gelingt es, Freud zufolge, der Kunst eher als der Wissenschaft, eine Versöhnung zwischen den beiden Prinzipien zustande zu bringen (vgl. Freud, 1911,1943, 236). Die Phantasiewelt, die der Künstler mittels seiner Überwindung des Realitätsprinzips schafft, wird von ihm mittels seiner künstlerischen Fähigkeiten zu einer träumerischen wertvollen Repräsentation der Realität gestaltet, die in der Lage sein kann, beim Publikum Sinn und

Bedeutung entstehen zu lassen sowie weitere Energie und Emotionen auszulösen. Dem Künstler gelingt es meist auf diesem Weg, die Verbindung zur Realität wiederherzustellen und Veränderungen in der Außenwelt in Gang zu setzen.

Der Primärprozess des Denkens ist demzufolge ein energieverausgabender Prozess, während der Sekundärprozess des Denkens ein energiebindender Prozess ist. Wir haben es also mit zwei Mechanismen des Umgangs mit der kulturellen Heterogenität der Denksubstanz zu tun: Heterogenitätsbindung und Heterogenitätsverausgabung. Wie wir oben gesehen haben, vertrete ich, in Anlehnung an die Bionsche Theorie des Denkens, die Annahme, dass der Denkprozess ein Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung von mindestens zwei Denkakteuren (Denkanlage und Denkinstrumentarium) ist, die die Denksubstanz zum Gebrauch gemeinsam haben. Freud legte bei seinen Formulierungen deutlich den Akzent auf die intrapsychischen und libidinösen Triebe im Individuum, die beim Denkprozess seinen Interessenmittelpunkt bildeten (vgl. Ahlers-Niemann, 2006,84).

In seiner Theorie des Denkens differenziert Bion ebenfalls zwei Entwicklungsphasen des Denkprozesses: Die erste Phase der Entwicklung von Gedanken, in der die Fähigkeit Versagung und Frustration zu ertragen sowie Geduld eine große Bedeutung spielen und die zweite Phase der Entwicklung des Denkens zum Gebrauch bzw. zur Gestaltung von Gedanken, in der der Zustand der Sicherheit eine gelinderte Angst und eine Geborgenheit ermöglicht (vgl. Bion, 2006, 142).

Im Unterschied zu Freud stellen das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung sowie die Interaktionsprozesse (zwischen Säugling und Mutter bzw. zwischen Individuum und Gruppe) bei Melanie Klein und Wilfried R. Bion einen bedeutenden Angelpunkt bei der Entwicklung ihrer Theorien und Modelle dar. Klein entwickelte die Objektbeziehungstheorie fokussierend auf das Individuum als offenes System in Interaktion mit der Außenwelt, während Bion die Vorstellung vom Menschen als ein »Zoon Politikon« (Bion, 1990a, 233) prägte und die Beziehung zwischen Individuum und Gruppe bzw. Establishment untersuchte.

Der Denkprozess ist demzufolge keine isolierbare und autonome Tätigkeit, die auf völlig autarke partikulare Einheiten zurückzuführen ist, welche aus sich selbst und für sich existieren, sondern ein teilnehmendes Wirken innerhalb eines Kontextes. Innerhalb eines ungeteilten Ganzen können Denkanlagen (mit verschiedenen Prädispositionen) in Verbindung mit verschiedenen Denkinstrumentarien (mit unterschiedlichen Geprägen) von

der Denksubstanz Gebrauch machen. Für Klein und Bion stellen das Eingebundensein des Individuums in einem sozialen Kontext, also die interpsychischen Interaktionsprozesse zwischen Individuum und Umwelt den wesentlichen Fokus dar (vgl. Ahlers-Niemann, 2006, 84).

#### **4.2. Die Objektbeziehungstheorie: Die Paranoid-Schizoide und die Depressive Position**

Die Objektbeziehungstheorie Kleins geht davon aus, dass das Kleinkind zwei Phasen bzw. Positionen durchläuft, die eine enorme Bedeutung für seine Entwicklung haben: die paranoid-schizoide Position (PS) und die depressive Position (D).

Die PS: Klein erforschte im Hinblick auf die Entwicklung des Säuglings in den ersten Lebensmonaten die Rolle, die paranoide Ängste und schizoide Mechanismen bei der frühen Ich-Entwicklung spielten. Der Säugling ist in den ersten Lebensmonaten einer Angst vor dem Tod ausgesetzt, die er mit Hilfe der Mutter (mittels Übertragungs- und Gegenübertragungsmechanismen) hin zu einem Lebenstrieb immer wieder überwinden kann. Dabei spielt der Mechanismus der Spaltung und die damit einhergehenden Projektionen und Introjektionen eine bedeutende Rolle. Die frühe Entwicklung des Säuglings ist durch zwei Beziehungen gekennzeichnet: Beziehungen zum guten ernährenden angstlindernden Objekt; und Beziehungen zum bösen Todesangst erregenden Objekt, das es von dem guten Objekt fernzuhalten und zu schützen gilt. Daher die paranoide bzw. verfolgende Natur der Angstgefühle, mit denen der Säugling konfrontiert ist. Als Reaktion entwickelt der Säugling einen Abwehrmechanismus, mit dem er die verfolgenden Angstgefühle loswerden kann. Diese Abwehrmaßnahmen dienen dem Säugling zur Trennung der beiden Typen von Objektbeziehungen: Das gute Objekt wird introjiziert und das böse Objekt wird projiziert, um eine Idealisierung des guten Objekts zu gewährleisten. Die immer wiederkehrende Abwesenheit des guten Objekts wird als Anwesenheit eines bösen Objektes erlebt.

Also kennzeichnend für die PS sind bewertete, gebundene und eindeutige Gefühle sowie die Hervorhebung des ordnenden Charakters und somit die Spaltung in partikuläre Objekte, mit einer eindeutigen Bewertung in gute und schlechte Teilobjekte. Es ist ein Zustand der Ordnung und Sicherheit, in dem primär den Unterschieden eine große Bedeutung eingeräumt wird.

Die D: Mit dem Nachlassen der Projektionen und Abwehrmechanismen überwiegt der Glaube an die Güte des Objektes und verringert sich die Macht des bösen Objektes beim Kleinkind. Damit lässt auch die Furcht vor bösen verfolgenden Objekten allmählich nach, und fängt die Phase der Zusammenfügung bereits gespalteter Teile des Objektes und des Ichs an. In dieser Phase überwindet das Kleinkind die Idealisierung des guten Objektes (Die Quelle, die ab und an da ist und ihn mit Liebe und Nahrung versorgt, ist dieselbe Quelle, die ab und an nicht da sein kann) und fängt an, ganze Objekte und somit das Ich als ganzes Objekt wahrzunehmen. Der Verlust des Idealobjektes geht mit gemischten ambivalenten bzw. mehrdeutigen und frei verschiebbaren Sinneseindrücken und Gefühlen einher: Hilflosigkeit, Sehnsucht nach dem geliebten Objekt, Schuldgefühle um den Verlust des geliebten idealen Objektes, Verzweiflung, Reue, Trauer, Sorge und Kummer. Die entstehenden Angstgefühle werden aber in dieser Phase mit Wiedergutmachung begegnet, um den Verlust des geliebten Objektes zu tolerieren und Verantwortung zu übernehmen. Kennzeichnend für die D sind also ungebundene und mehrdeutige Gefühle sowie die Hervorhebung der Mehrdeutigkeit und somit der Zusammenfügung bereits gespalteter partikulare Teile des Objektes und des Ichs in ganzen Objekten, die sowohl gut als auch böse sein können. Es ist ein Zustand der Unordnung und Unsicherheit, in dem primär den Ähnlichkeiten der Objekte eine Bedeutung eingeräumt wird (Objekte sind ambivalent und mehrdeutig und haben das Potenzial sowohl zum Guten als auch zum Bösen).

Eine gesunde Entwicklung ist nur dann möglich, wenn eine gesunde Hin- und Herbewegung zwischen diesen zwei Zuständen gewährleistet ist. Im normalen Verlauf kann sich das Individuum nicht ausschließlich an einen der beiden Zustände festklammern. Das Erleben des Zustands der Ordnung ruft notwendigerweise eine Tendenz, eine Neigung zur Integration hervor, um eine Balance zwischen Eindeutigkeit und Mehrdeutigkeit zu schaffen. Genauso ruft das Erleben des Zustands der Unordnung notwendigerweise eine Tendenz und eine Neigung zur Desintegration hervor, um die Balance zwischen Kohärenz und Inkohärenz zu schaffen.

Es handelt sich nicht um abgeschlossene voneinander getrennte Entwicklungsstufen des frühen Ichs. Der Entwicklungsverlauf ist nicht linear, sondern eine Hin- und Herbewegung zwischen PS und D. Klein bemerkt selber dazu: »Ich würde [...] sagen, dass es dem frühen Ich an Kohärenz weitgehend mangelt, so dass es zwischen einer Tendenz zur Integration und einer Tendenz zur Desintegration, einem in Stücke-Zerfallen, hin- und herschwankt« (Klein, 1946, 2000, 11, zitiert in Ahlers-Niemann, 2006, 89). Die depressive Position wird nie

vollständig durchgearbeitet und abgeschlossen, da das Ich mit immer wieder kehrenden Angstgefühlen, Wissensdurst und Hunger nach Sinn und nach Bedeutung konfrontiert ist. Diese können nur vorübergehend gestillt werden.

Aus dem Zustand der Ordnung heraus entwickelt sich – im konstruktiven Verlauf - eine Tendenz zur Integration, die eine Tendenz bzw. eine Neigung zur Inkohärenz ist, genauso wie sich aus dem Zustand der Unordnung heraus eine Tendenz bzw. eine Neigung zur Ordnung entwickelt. Die lebenslange Hin- und Herbewegung zwischen den zwei Zuständen Ordnung und Unordnung sowie die damit einhergehenden Tendenzen kann man folgendermaßen repräsentieren:

<b>Zustand der Ordnung</b>	↔	<b>Zustand der Unordnung</b>
<b>PS</b>		<b>D</b>
Kohärenz, Sicherheit		Inkohärenz, Unsicherheit
Eindeutigkeit		Mehrdeutigkeit
Dominanz von Unterschieden		Dominanz von Ähnlichkeiten
→ Aus diesem Zustand heraus		Aus diesem Zustand heraus←
entwickelt sich die Tendenz		entwickelt sich die Tendenz zur
zur Integration, die die Bewegung		Desintegration, die die Bewegung
Richtung Inkohärenz in Gang setzt:		Richtung Kohärenz in Gang setzt:
Achten auf ähnliche Unterschiede		Achten auf unterschiedliche
		Ähnlichkeiten

Für Bion repräsentieren die zwei Positionen PS und D zwei Zustände bzw. zwei Positionen, aus denen heraus sich zwei Funktionsweisen des Denkprozesses entwickeln, deren Weiterentwicklungen wechselseitig von einander abhängig sind: Die Entwicklung von Gedanken und die Entwicklung des Denkens zum Gebrauch von Gedanken. Die dem Denken innewohnende kreative Leistung sieht Bion in einer Art Hin- und Herbewegung zwischen PS und D »PS↔D« (Bion, 1992, 68).

#### **4.3. Integration und Desintegration als zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung**

Bion verbindet die zwei Positionen, die von Klein entwickelt worden sind (PS und D), und den von Freud entwickelten zwei Denkvorgängen der Energiebindung und Energieverausgabung, um sein eigenes Konzept des Lernens aus Erfahrung zu entwickeln.

Das Lernen aus Erfahrung ist Bion zufolge ein lebenslanges Oszillieren zwischen zwei Funktionsweisen des Denkprozesses, in denen zwei unterschiedliche Merkmale und Fähigkeiten benötigt werden. Zum einen die Entwicklung der Gedanken, bei der die Fähigkeit zum Containment, Geduld in Zusammenhang mit Frustrationstoleranz und Leiden benötigt wird; zum anderen die Entwicklung des Denkens zum Gebrauch der Gedanken, bei der die Fähigkeit zur Herstellung von Verbindungen, Ordnung und Sicherheit in Zusammenhang mit Geborgenheit und gelinderter Angst benötigt wird (vgl. Bion, 2006, 142).

Aus dem Erleben eines Zustands der Ordnung und Sicherheit heraus entwickelt sich – im konstruktiven Verlauf - notwendigerweise eine Tendenz zur Integration, welche die Bewegung Richtung Inkohärenz und Mehrdeutigkeit in Gang setzt, u.a. dadurch, dass der Wissensdurst und der Hunger nach Sinn und Bedeutung nur vorübergehend mittels der bisher erreichten Kohärenz gestillt werden können. Die Entwicklung dieser Tendenz zur Integration (Energieverausgabung) entspricht der Phase der Entwicklung der Gedanken. Geduld, Toleranz für Unsicherheit, Toleranz für ein Gefühl von Unendlichkeit und Frustrationstoleranz können zu einer gesunden Entwicklung dieser Phase beitragen. Wenn die Bewegung zur D nicht fortgesetzt werden kann, das heißt wenn die bisherigen Ansichten und die bisher erreichten deduktiven Verbindungen, Modelle und Zusammenhänge nicht in Frage gestellt werden können bzw. ihnen nicht widersprochen werden kann, entsteht eine Art arrogante Gewissheit, die mit einem Gefühl der Allwissenheit einhergeht und die zur Erstarrung und zur Stagnation des Denkprozesses in der PS beitragen kann. Die Stagnation des Denkprozesses in der PS kann ein dauerhaftes Übermaß an Ordnung und Sicherheit hervorrufen, das die Entwicklung neuer und bisher ungedachter Gedanken unmöglich machen kann.

Aus dem Erleben eines Zustands der Unordnung und Unsicherheit heraus entwickelt sich – ebenfalls im konstruktiven Verlauf - notwendigerweise eine Tendenz zur Desintegration, welche die Bewegung in Richtung Kohärenz in Gang setzt, u.a. dadurch, dass der Denkprozess zur Verbindung, zur Abstraktion und Symbolbildung fähig wird. Dies trägt zur Herstellung unterschiedlicher und gegebenenfalls neuer Zusammenhänge und Verbindungen sowie zur Entwicklung von deduktiven Modellen bei. Die Entwicklung dieser Tendenz zur Desintegration (Energiebindung) entspricht der Phase der Entwicklung des Denkens zum Gebrauch der Gedanken. Wenn die Bewegung zur PS nicht fortgesetzt werden kann, d.h. wenn deduktive Verbindungen nicht hergestellt werden können, können

Wissensdurst und Hunger nach Sinn und Bedeutung nur mangelhaft gestillt werden. Die Stagnation des Denkprozesses in der D kann einen dauerhaften Mangel an Gesetzmäßigkeiten, Ordnung und Sicherheit hervorrufen, der die Verwendung von Gedanken unmöglich machen kann.

Diese lebenslange Oszillation zwischen der Entwicklung von Gedanken und dem Gebrauch von Gedanken, die sich aus dem Erleben beider Zustände der Ordnung und Unordnung heraus entwickelt, können wir folgendermaßen repräsentieren:

<b>Zustand der Ordnung</b>	↔	<b>Zustand der Unordnung</b>
<b>PS</b>		<b>D</b>
→ Aus diesem Zustand heraus entwickelt sich eine Tendenz zur Integration (Entwicklung von Gedanken), die die Bewegung Richtung Unordnung in Gang setzt.		Aus diesem Zustand heraus← entwickelt sich eine Tendenz zur Desintegration (Gebrauch von Gedanken), die die Bewegung Richtung Ordnung in Gang setzt.
- Tendenz zur Energieverausgabung		- Tendenz zur Energiebindung, Geborgenheit und Sicherheit.
- Die Fähigkeit zum Containment, Geduld und Frustrationstoleranz sind für diese Tendenz fördernd.		- Die Fähigkeit zur Herstellung von deduktiven Verbindungen und Zusammenhänge sind für diese Tendenz fördernd.

Auf diesem Hintergrund können die überschüssigen Energiequanten, die aus der Denksubstanz beim Denken entstehen, anhand von zwei Mechanismen periodisch verarbeitet werden. Der Mechanismus der Energiebindung und der Mechanismus der Energieverausgabung. Der gesunde Verlauf beider Mechanismen kann zur Spannungsreduktion des Denkprozesses beitragen. Wie wir bisher gesehen haben sind beim Denkprozess sowohl Denkanlage als auch Denkinstrumentarium an dem Gebrauch von Denksubstanz beteiligt, wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise.



Die Denkanlage ist eine zur Heterogenitätsverausgabung tendierende angeborene Disposition, die eine uns unbekannt Zahl von Sinneseindrücken mit uns unbekannt Entfaltungs-, Anwendungs- und Verbindungsmöglichkeiten einfaltet. Die in der Denkanlage eingefalteten Energiequanten erzeugen den Druck, den Überschuss an Energie notwendigerweise zu verausgaben. Dieser Mechanismus ist nicht einmalig, da die Denkanlage mit immer wiederkehrenden Unsicherheiten, Unordnung, Chaos, Angst, Zweifel, Wissensdurst, Hunger nach Bedeutung und Sinn konfrontiert ist.

Aus dem Zustand der Ordnung heraus tendiert die Denkanlage – im konstruktiven Verlauf – zur Integration weiterer Komponenten der Denksubstanz, sprich zur Verausgabung weiterer ungebundener, unbewerteter und frei verschiebbarer Sinneseindrücke und Emotionen, die die Bewegung des Denkprozesses Richtung Mehrdeutigkeit und Inkohärenz in Gang setzt. Die Entwicklung dieser Tendenz zur Integration (Energieverausgabung) entspricht der Phase der Entwicklung der Gedanken. Wenn die bereits bestehenden Ansichten und die bisher erreichten deduktiven Verbindungen, Modelle und Zusammenhänge nicht in Frage gestellt werden können bzw. ihnen nicht widersprochen werden kann, das heißt wenn die Toleranz gegenüber Unsicherheit und Nicht-Wissen (seitens der Denkanlage und/oder seitens des Denkinstrumentariums) ungenügend ist, kann es zu einer Stagnation des Denkprozesses in der PS führen und zu einem Übermaß an Ordnung und Sicherheit beitragen, welche die Entwicklung neuer und bisher ungedachter Gedanken unmöglich machen können. Hierbei können sich die Prädispositionen der Denkanlage und die Gepräge des Denkinstrumentariums gegenseitig beeinflussen.

Der Zustand der Ordnung wird mittels verbindender Elemente erreicht, die den Objekten der PS eine Kohärenz verleihen und so die Bewegung in Richtung D einleiten. Diese verbindenden Elemente sind von ihrer Funktion her ähnlich mit dem von Bion – in Anlehnung an Henri Poincaré – geprägten Begriff der »ausgewählten Tatsache« (Bion, 1990c, 125, 142). Die ausgewählte Tatsache ist ein Gefühl der Kohärenzentdeckung, das zu einem deduktiven Modell zur Verbindung zerlegter und scheinbar sinnloser Teile aus dem Zusammentreffen von Objekt und Subjekt beitragen kann. Die kohärenten Verbindungen tragen u.a. zur vorübergehenden Sättigung von Wissensdurst und Hungergefühlen nach Sinn und Bedeutung bei.

Poincaré selbst beschreibt diesen Erfindungsprozess zwischen Ordnung und Unordnung folgendermaßen: »Wenn ein neues Ergebnis irgendeinen Wert haben soll, muß es Elemente vereinigen, die seit langem bekannt und dennoch bis dahin zerstreut waren und

untereinander ohne Bezug zu sein schienen, und plötzlich Ordnung schaffen, wo der Anschein von Unordnung herrschte« (Poincaré, 1914; zitiert in Bion, 1990c, 125).

Das syntaktisch-soziale Denkinstrumentarium ist ein zur Heterogenitätsbindung tendierendes lebendiges, vorgefundenes, soziales Instrumentarium zum Gebrauch bzw. zur Gestaltung von überschüssigen Sinneseindrücken, emotionalen Erfahrungen und Naturreizen, das zusätzlich zu den rekursiven Gestaltungsprinzipien der Denkanlage zur Verfügung steht. Da ein Denkinstrumentarium nur einen Teil des ungeteilten Ganzen entfalten kann, das in der Denkanlage eingefaltet ist, tendiert es zur Spaltung bzw. zur Kategorisierung und Normierung der Denksubstanz, aus der Denkanlage, Denkinstrumentarium und Denkprodukte bestehen. Das Denkinstrumentarium besteht überwiegend aus gebundenen, bewerteten Verbindungen und Erklärungsmustern sowie aus kollektiv miteinander geteilten und deutenden Denkschemata und Denkmustern, die sich in der Gesamtkultur des Kollektivs etabliert haben und im Vergleich zu anderen Denkmöglichkeiten vorherrschen.

Aus dem Zustand der Unordnung und Unsicherheit heraus tendiert das Denkinstrumentarium – im konstruktiven Verlauf – zur Desintegration bzw. zur Bindung der heterogenen Komponenten der Denksubstanz in Form von benennbaren Gefühlen und deduktiven Erklärungsmodellen, welche die Bewegung in Richtung Kohärenz in Gang setzen. Dies trägt zur Herstellung unterschiedlicher und gegebenenfalls neuer Zusammenhänge und Verbindungen bei, die Gefühle der Sättigung (Sinn und Bedeutung) vorübergehend entstehen lassen. Die Entwicklung dieser Tendenz zur Desintegration (Energiebindung) entspricht der Phase der Entwicklung des Denkens zum Gebrauch der Gedanken.

Wenn es dem Denkprozess (seitens der Denkanlage und/oder seitens des Denkinstrumentariums) nicht möglich ist, die Bewegung zur Ordnung und Kohärenz fortzusetzen, d.h. wenn deduktive Verbindungen nicht hergestellt werden können, können Wissensdurst und Hunger nach Sinn und Bedeutung nur mangelhaft gestillt werden. Die Stagnation des Denkprozesses in der D kann einen dauerhaften Mangel an Ordnung und Sicherheit hervorrufen, was die Verwendung von Gedanken unmöglich machen kann. Im Gegensatz dazu, wenn das Denkinstrumentarium die Bewegung des Denkprozesses zur D nicht genügend fördert, das heißt wenn die bisherigen Ansichten und die bisher erreichten deduktiven Verbindungen, Modelle und Zusammenhänge nicht in Frage gestellt werden können bzw. ihnen nicht widersprochen werden kann, wird der Denkprozess mit

einem Übermaß an Ordnung und Sicherheit konfrontiert, was die Entwicklung neuer und bisher ungedachter Gedanken unmöglich machen kann.

Die Stagnation in einem der beiden Zustände (Ordnung / Unordnung) ruft entweder ein Übermaß an Ordnung oder einen Mangel an Ordnung hervor. Sowohl der Mangel als auch das Übermaß an Ordnung sind nicht fördernd für eine gesunde Entwicklung des Denkprozesses. Der Denkprozess versucht – im konstruktiven Verlauf – zwischen dem Mangel und dem Übermaß an Ordnung mittels beider Denkvorgänge (Entwicklung der Gedanken, Entwicklung des Denkens) auszugleichen und somit eine Balance herzustellen, die ein Lernen aus Erfahrung ermöglicht. Anders ausgedrückt, sowohl ein Übertreiben von Ordnung als auch ein Untertreiben von Ordnung sind nicht fördernd für ein Lernen aus Erfahrung. Die bereits erwähnten rekursiven Gestaltungsprinzipien fördern die Herstellung eines Ausgleichs zwischen Übermaß und Mangel und verbieten sowohl das Untertreiben als auch das Übertreiben.

Wenn Denkanlage und/oder Denkinstrumentarium den Ausgleich zwischen Übermaß und Mangel an Ordnung nicht ermöglichen, das heißt, wenn Denkanlage und/oder Denkinstrumentarium überwiegend nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien Gebrauch von der Denksubstanz machen, ist es möglich, dass der Denkprozess in einem der beiden Zustände stagniert und zur Zerstörung von Denkanlage, Denkinstrumentarium und Denkprodukten beiträgt.

Den lebenslangen Prozess des Lernens aus Erfahrung werde ich folgendermaßen repräsentieren:

## Zustand der Ordnung

## Zustand der Unordnung



### Lernen aus Erfahrung

→ Aus diesem Zustand heraus tendiert die Denkanlage zur Integration bzw. zur Verausgabung weiterer ungebundener Komponenten der Denksubstanz, um die Bewegung Richtung Unordnung in Ganz zu setzen

- Die Fähigkeit zum Containment, Geduld und Frustrationstoleranz sind für diese Bewegung fördernd

- Stagnation = Übermaß an Ordnung

Aus diesem Zustand heraus ← tendiert das Denkinstrumentarium zur Desintegration bzw. zur Bindung frei verschiebbarer Komponenten der Denksubstanz, um die Bewegung Richtung Ordnung in Gang zu setzen

- Die Fähigkeit zur Herstellung von deduktiven Verbindungen und Zusammenhängen ist für diese Bewegung fördernd

- Stagnation = Mangel an Ordnung

In ihrem Vorwort zu Bions Arbeit über Transformationen schildert Krejci diesen lebenslangen Prozess des Lernens aus Erfahrung folgendermaßen:

»Durch das Zerfallen und neu Zusammenkommen,  $PS \leftrightarrow D$ , also durch die Entdeckung neuer Strukturen und Zusammenhänge, wird das Selbstverständnis des Menschen bereichert, weil ihm neue Möglichkeiten bei der Gestaltung seiner emotionalen Erlebnisfähigkeit zugänglich werden können. Ohne die ödipale Prä-Konzeption als Teil des psychischen Apparates ist dieser Transformationsprozess jedoch nicht möglich« (Krejci, 1997, 11).

Übertragen auf die Frage der wissenschaftlichen Objektivität, heißt das, dass ein vollkommenes Durchdringen des Objekts durch Denken aus dem einfachen Grund unmöglich ist, weil das Denken nicht in der Lage ist, den Wissensdurst und den Hunger nach Sinn und Bedeutung endgültig und vollkommen zu stillen. Trotz Integration und Desintegration ist das Denken nicht in der Lage die zerlegten Teile aus dem Zusammentreffen von Objekt und Subjekt vollkommen zusammenzufügen, so dass das

ursprünglich ungeteilte Ganze wiederhergestellt wird. Gelingt es dem Denkprozess aber in den beiden Zuständen Ordnung/Unordnung einen konstruktiven Gebrauch von der Denksubstanz zu machen und somit eine Stagnation in einem der beiden Zustände zu vermeiden, entwickelt sich parallel zum lebenslangen Denkprozess ein lebenslanges Lernen aus Erfahrung, das die Entwicklung von Denkanlage, Denkinstrumentarium und Denkprodukten ermöglicht. Im Folgenden wird näher auf die Frage der wissenschaftlichen Objektivität eingegangen.

### **5. Eine Arbeitshypothese zur Un/Möglichkeit der Trennung zwischen „Objekt“ und „Subjekt“**

»Es gibt kein reines Begreifen; die 'reine' Wissenschaft ist ein Mythos« (Flusser, 1994, 54)

Das vorherrschende Verständnis von Wissenschaft in der objektivierenden Organisationsforschung geht von der Annahme aus, dass es dem Forscher möglich ist, während seiner wissenschaftlichen Arbeit zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ bzw. zwischen dem Forschungsgegenstand und seinen eigenen subjektiven Anteilen bei der Abstrahierung und Analyse von Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Forschungsfeld eindeutig und deutlich zu trennen. Das Forschungsergebnis wird dann meist dementsprechend in Form empirischer Daten, Tabellen und Diagrammen als etwas rein Objektives repräsentiert, im Sinne von einem reinen wissenschaftlichen Ergebnis, das völlig frei von den subjektiven Meinungen, Präferenzen und Neigungen des Forschers ist. Krejci schreibt zur objektivierenden Wissenschaft: »Die objektivierende Wissenschaft hat weitgehend ausgeblendet, dass das objektiv Wahrgenommene immer, auch in der Wissenschaft, das subjektiv Erfasste ist« (Krejci, 1990, 24).

Es wird hier von der Arbeitshypothese ausgegangen, dass die Abstraktion (ein kohärentes wissenschaftliches System von Begriffen, Konzepten, Modellen und/oder Theorien) ein Ergebnis aus dem Zusammentreffen eines „Objektes“, eines „Subjektes“ und eines „Verbindungselements“ ist (zum Beispiel ein Verb). Das „Verb“ (z.B. wirken) wird hier als die Verbindung zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ verstanden. Aus dem Zusammentreffen von Objekt, Subjekt und Verb entsteht beim Subjekt eine Emotion. Diese Emotion hat anfangs keinen Namen, das heißt sie ist zunächst frei verschiebbar und frei deutbar. Da das

Subjekt auf den Gebrauch dieser Emotion angewiesen ist, muss es sie erstmal benennen, d.h. bewerten.

Die öffentliche Mitteilung der Abstraktion ist keine „bloße“ Repräsentation dessen, was zwischen Objekt, Subjekt und Verbindung geschah und die das Subjekt neutral zu vermitteln versucht, sondern sie impliziert die Absicht des Subjektes, eine bestimmte Wirkung beim Objekt (Publikum bzw. Umwelt) zu erzielen bzw. eine bestimmte Emotion beim Publikum zu wecken. Diese Emotion, die das Subjekt durch die Abstraktion (oder der Maler durch das Gemälde) beim Publikum wecken will, ist meist die Emotion, die er bereits aus seinem Treffen mit dem Objekt bewertet bzw. benannt hat.

Die Zentrale Aussage dieser Arbeitshypothese lautet: Jede Abstraktion kann nur solange in der Lage sein, uns einen Zugang zu Sinn und Bedeutung zu ermöglichen, wie sie:

1. Eine reversible Konjugation bzw. Wirkung des verbindenden Verbs in aktiver Form zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ in beiden Richtungen anerkennen und erlauben kann; das heißt nur solange die Abstraktion uns auch einen Zugang zum Gegensinn ermöglicht: Eine Wirkung des Objektes auf das Subjekt durch das Verb und eine Wirkung des Subjektes auf das Objekt durch das Verb.

Dabei ist ebenso zu bedenken, dass sowohl Sinn als auch Gegensinn, zu denen wir durch Denken gelangen können, zu einem winzig kleinen dynamischen Wissensbereich gehören. Der Bereich des Nicht-Wissens, d.h. das, was wir nicht wissen, ist im Vergleich zu dem, was wir wissen, unermesslich. Selbst, wenn es uns gelingen könnte, eine Abstraktion zu entwickeln, welche die einzigartige Fähigkeit besäße, Sinn und Gegensinn zu vereinbaren, das heißt eine Abstraktion, die in der Lage wäre, uns eventuell das ganze mögliche Wissen über das Objekt zu ermöglichen, bleibt für uns ein unüberwindbarer Weg bis zur Einigkeit mit dem Objekt. Gegenüber dem ganzen möglichen Wissen über das Objekt, das uns möglicherweise mittels einer extraordinären Abstraktion zur Verfügung stehen würde, steht immer noch ein unermesslicher Bereich des Nicht-Wissens, das der Aufhebung der kreativen Dialektik zwischen Objekt und Subjekt im Wege steht.

Hinzu kommt die Tatsache, dass das, was wir wissen und das, was wir nicht wissen, nicht statische Bereiche sind, sondern ständig in eine Ein- und Entfaltungsdynamik historisch eingebettet sind.

2. Eine reversible Verbindung zwischen den zerlegten Teilen aus dem Zusammentreffen von Objekt, Subjekt und Verb erlauben kann. Wir haben es in der Wissenschaft mit zwei Phasen der Abstrahierung des Objektes zu tun: Zerlegung und Verbindung. Es ist wichtig, dass die Kohärenz bzw. die Einheitlichkeit einer Abstraktion, die ja ein theoriegeleiteter Erklärungsversuch des Zusammentreffens von Objekt, Subjekt und Verb ist, der uns einen Zugang zu Sinn ermöglichen kann, nicht durch das Ausschließen dieses oder jenes Annäherungsweges hergestellt werden darf, da dieser uns genauso einen Zugang zu Sinn ermöglichen kann.

Eine Abstraktion ist eine annahmegeleitete Verbindungsmöglichkeit zerlegter Teile aus dem Zusammentreffen von Objekt, Subjekt und Verb. Es empfiehlt sich also bei jeder Abstraktion, die uns einen Zugang zu Sinn ermöglichen kann, sich sogleich mit anderen Verbindungsmöglichkeiten zu beschäftigen, die uns ebenso einen Zugang zu Sinn ermöglichen können. Für die wissenschaftliche Methode heißt das konkret: Die Bereitschaft, die theoretische Annahme gegebenenfalls in Frage zu stellen.

Ohne Fragen bzw. Paradoxien, theoretische Annahmen und Praxis haben wir keinen wissenschaftlichen Zugang zur Abstraktion. Jede Abstraktion besteht aus einer aus dem A Priori Wissensparadox hervorstechenden Fragestellung, einer theoretischen Annahme und praktischen Erfahrungen.

Zwischen Subjekt und Objekt ist eine Lücke, die das Subjekt mit Hilfe einer theoretischen Annahme (Absicht des Subjekts) ergänzen kann, um eine Abstraktion zu entwickeln.

2.a. Wenn die theoretische Annahme des Subjekts in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien steht (wenn sie das Paradox anerkennt), so besteht die Möglichkeit, eine Abstraktion zu entwickeln, die es dem Subjekt ermöglicht, die Lücke zwischen Objekt und Subjekt vorübergehend zu überwinden und mit Sinn und Bedeutung zu stillen. Die theoretische Annahme muss immer wieder mit Sinn und Bedeutung genährt werden, um Geduld, Toleranz und Anerkennung gegenüber dem A Priori Wissensparadox weiterzuentwickeln. Anderenfalls tendiert die theoretische Annahme dazu, gegen das A Priori Wissensparadox zu wirken.

In diesem Fall bestätigt uns unsere äquivoke Erfahrungswelt immer wieder einen Teil von dem, was wir schon gewusst haben, aber noch nicht gedacht haben. Das heißt, sie bestätigt uns immer wieder einen Teil unseres A Priori-Wissens, das uns angeboren ist. Das A Priori-Wissen ist das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens. Ebenso wie die Existenz der

Materie in der kosmischen Ordnung eine Bestätigung der Existenz der Nicht-Materie ist, ist die Existenz von Wissen eine Bestätigung der Existenz von Nicht-Wissen.

2.b. Wenn die theoretische Annahme nicht in Einklang mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien steht. Das heißt, wenn die theoretische Annahme die Existenz des A Priori Wissensparadox verleugnet, besteht die Möglichkeit, dass sich eine Abstraktion entwickelt, um die Lücke zwischen A Priori Wissensparadox und Erfahrung zu schließen bzw. zu überwinden. In diesem Fall haben wir zwei Möglichkeiten:

2.b.1. Wenn der Abstraktionsmodus irreversibel ist, das heißt, wenn die Abstraktion und die zugrunde liegenden theoretischen Annahmen nicht in Frage gestellt werden können oder sollen, dann tendiert die Abstraktion dazu, allwissend zu werden, um die Differenz und damit auch den Sinn zwischen dem A priori Wissensparadox und der Erfahrung weiterhin durch Verleugnung und Omnipotenz aufzulösen und die Lücke schließen zu wollen.

2.b.2. Wenn der Abstraktionsmodus reversibel ist, das heißt, wenn die Abstraktion und die zugrunde liegenden theoretischen Annahmen in Frage gestellt werden können und/oder sollen, dann besteht die Möglichkeit, durch eine andere theoretische Annahme, welche in Einklang mit den universellen Gestaltungsprinzipien stehen könnte, zu einer anderen Abstraktion zu gelangen, die die Differenz zwischen A Priori Wissensparadox und Erfahrung durch Sinn und Bedeutung überwinden kann.

Das Denken ist nur dank der immer wieder kehrenden Situation des Zusammentreffens von „Objekt“, „Subjekt“ und „Verb“ - und nur in diesem Spannungsverhältnis - in der Lage, uns einen Zugang zu Sinn und Bedeutung zu ermöglichen. Verständnis, Sinn und Bedeutung sind aber Elemente, die unseren natürlichen geistigen Hunger nur vorübergehend stillen können, da sie nicht konserviert bzw. akkumuliert werden können. Diese Hunger stillenden Mittel können immer wieder aus einem toleranten und geduldigen Zusammenkommen von „Objekt“, „Subjekt“ und „Verb“ entstehen. Das Verb ermöglicht es sowohl dem Subjekt, mit dem bzw. im Objekt zu arbeiten, als auch dem Objekt, mit dem bzw. im Subjekt zu arbeiten. Während das „Subjekt“ mit dem „Objekt“ arbeitet, das heißt während das „Subjekt“ das „Objekt“ speist, arbeitet gleichzeitig das „Objekt“ in das „Subjekt“, so dass das „Subjekt“ „Objekt“ und das „Objekt“ „Subjekt“ werden können. Beim Zusammentreffen von Objekt, Subjekt und Verb, ist das Objekt nicht nur da, um in uns Erinnerungen, Wünsche, Fragen, Neugierde und Zweifel zu wecken, sondern Objekte



arbeiten in uns, durchleben eine Wesensverwandlung, sie werden lebendig in uns, und sind dann nicht mehr von uns zu unterscheiden.

Genauso geschieht es mit dem Subjekt beim Zusammentreffen von Objekt, Subjekt und Verb. Das Subjekt ist nicht nur da, um durch seine Arbeit dem Objekt eine Form aufzuprägen bzw. aufzuzwingen. Während das Subjekt das Objekt gebraucht, wirkt das Objekt in das Subjekt, d.h. Subjekte durchleben während ihrer Arbeit ebenso eine Wesensverwandlung, ihre emotionalen Erfahrungen werden abstrakte Phrasen und Begriffe, die nicht mehr von Objekten zu unterscheiden sind. Denken ist ein Prozess des Lebens bzw. Sterbens.

Objekt und Subjekt sind in jedem Augenblick etwas Neues. Die messerscharfe Trennung von Objekt und Subjekt sowie die von uns als endgültig bezeichnete aufgeprägte Form des Objektes werden von uns, Denkende, behauptet, weil wir beim Denken die winzig kleinen und zarten ständigen Schwingungen zwischen Objekt und Subjekt nicht perzipieren können.

Von diesem Zusammenspiel nehmen wir als „Subjekte“ nur einen Bruchteil dessen wahr, was in und mit uns geschieht. Dementsprechend ist auch die scharfe Trennung zwischen „Objekt“ und „Subjekt“ beim Zusammentreffen mit dem „Verb“ – d.h. bei der Abstrahierung - fast unmöglich. Das Verb, das „Objekt“ und „Subjekt“ verbindet, und zur Entwicklung von Sinn und Bedeutung beiträgt, ist im Ursprung neutral, d.h. es hat in seiner ursprünglichen Form keine Wirkung und keinen Sinn. Treffen „Subjekt“ und „Objekt“ aufeinander, so ermöglicht das Verbindungselement „Verb“ die Entwicklung einer Wirkungskraft und zwar in beiden Richtungen: Eine Wirkung des „Subjekts“ auf das „Objekt“ durch das Verb, und eine Wirkung des „Objekts“ auf das „Subjekt“ durch das Verb. Als Beispiel hierfür nehmen wir ein Verbindungselement (das Verb „wirken“), ein Subjekt (Beobachter) und ein Objekt (Forschungsgegenstand). Das Subjekt wirkt während seiner Beobachtung auf den Forschungsgegenstand, indem es ihn aus seinem ganzheitlichen Zusammenhang entreißt, um ihn beobachten und untersuchen zu können. Das Objekt wirkt ebenso auf den Beobachter, während dieser den Forschungsgegenstand untersucht, indem das Objekt Emotionen, Erinnerungen, Wünsche und Fragen beim Forscher auslöst.

3. Eine Konjugation bzw. Wirkung des verbindenden Verbs in passiver Form zwischen „Objekt“ und „Subjekt“, anerkennt und integriert.

Beide Wirkungen (Objekt auf das Subjekt/ Subjekt auf das Objekt) sind Wirkungen innerhalb eines Rahmens, der schon vor und nachdefiniert ist. Objekt, Subjekt und Verb bilden zusammen beim Denken einen Strudel, der Teil eines Flusses ist, der sie alle (Objekt, Subjekt und Verb) umfasst. Das heißt beide Wirkungen sind umrahmt von einem definierten Kontext. Der Zeitpunkt und Ort des Zusammentreffens von „Objekt“, „Subjekt“ und „Verb“, können weder vom „Subjekt“ noch vom „Objekt“ noch vom „Verb“ bestimmt werden, da sie alle drei Teile einer kosmischen Ordnung sind, deren Autor uns verborgen ist. Der Autor allein ist in der Lage, die Gegebenheiten und Einzelheiten (welches Subjekt mit welchem Objekt? welches Verb? Zeit?, Ort, etc.) des Zusammentreffens zu definieren und ins Sein zu bringen.

Bei aufmerksamer Beobachtung des Zusammentreffens von Objekt, Subjekt und Verbindungselement entsteht dann ein zartes Gefühl, das darauf hindeutet, dass „Objekt“, „Subjekt“ und „Verb“ Elemente einer harmonischen kosmischen Gesamtordnung sind, die uns dank ihrem aktuellen scheinbaren widersprüchlichen Zusammenkommen Denken und Lernen ermöglichen können. Das Wirken des Subjekts auf das Objekt und das Wirken des Objekts auf das Subjekt sind Aktivitäten innerhalb eines bereits definierten Rahmens. Sie sind Kontexte innerhalb eines Kontextes, der vor- und nachdefiniert ist. Die Bewegung des Flusses ist zugleich vor und mit der Bewegung des Strudels am Werk.

Die Wirkung von Objekt und Subjekt liegt darin, dass sie bei ihrem Zusammentreffen einen Zugang zu Sinn bzw. Gegensinn ermöglichen können. Das Subjekt und Objekt waren einst ein- und dasselbe. Sie bestehen aus derselben Substanz: psychotischen und nicht-psychotischen Komponenten sowie aus Komponenten, über die wir nichts wissen. Die Aufhebung des widersprüchlichen Zusammenkommens von Objekt, Subjekt und Verb setzt eine Neutralisierung der Strudelbewegung voraus. Diese Neutralisierung kann nicht aus den Elementen des Strudels selbst heraus entstehen, da sich diese im Strudel nicht neutral verhalten können. Ein Element, das eine Eigenschaft (z.B. Neutralität) nicht hat, kann auch diese Eigenschaft nicht hergeben bzw. weitergeben.

Die Neutralisierung kann weder durch das Wirken des Subjekts, noch des Objekts, noch des Verbs realisiert werden, sondern dies kann nur ein „Neutrum“, ein „ES“, das nicht von dem widersprüchlichen Zusammenkommen betroffen ist. Ein „ES“, das tatsächlich neutral ist. Das heißt, die Neutralisierung des Strudels ist nur durch eine Wirkung möglich, die der Bewegung des Strudels vorausgeht. Die Neutralisierung kann meiner Ansicht nach nur durch die aus sich selbst seiende Wirkungsursache für den Fluss selbst realisiert werden.

Nach dieser theoretischen Auseinandersetzung mit dem Denkprozess als interaktivem, heterogenem und ständigem Prozess werden darauf basierend im nächsten Kapitel anwendungsorientierte Übergangskonzepte einer Des-Integrativen Organisationsforschung dargestellt, die für den weiteren Verlauf der Arbeit zur Entwicklung eines Grundschemas zur Untersuchung der vorherrschenden angebotenen Art und Weise des Denkens in Organisationen am Beispiel der Organisation Hochschule beitragen.

### **III. Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsforschung als wissenschaftliches Repräsentationssystem psychosozialen Geschehens in Organisationen**

Die in diesem Teil der Arbeit dargestellten Überlegungen sind Übergangskonzepte mit hypothetisch-spekulativem Charakter, die sich im Laufe des Forschungsprojekts entwickelt haben. Sie sind theoretische Gedankengänge und Weiterführungen der im Kapitel II dargestellten theoretischen Bausteine der Sozioanalyse, die zum Aufbau und zur Entwicklung eines sozioanalytischen Modells zur Des-Integrativen Organisationsforschung dienen werden.

Die Intention dieses Modells ist es, erstens für die Organisationsforschung aber auch für Organisationsberater und Manager neue theoretische Konzepte und methodische Zugangsweisen zum Verstehen psychosozialer Dynamiken in Organisationen zu erläutern, sowie tiefere Einblicke in das zugrunde liegende Denken, Erleben und Verhalten von Menschen in Gruppen und Organisationen zu ermöglichen. Zweitens die möglichen Ursachen gegenwärtiger Malaise im Denken in und von Organisationen aufzudecken, die zum großen Teil auf die wissenschaftliche Methode und ihre Grundannahmen zurückzuführen ist. Drittens theoretische Überlegungen zur Überwindung der aktuellen Krise unserer wissenschaftlichen Repräsentationssysteme zu erläutern, von denen die Organisationsforschung eine Disziplin ist. Viertens die Des-Integrative Organisationsforschung als einen sozioanalytischen Gestaltungsraum zwischen Praxis und Theorie der Organisationsforschung darzustellen, in dem versucht wird, die (vom Wissenschaftsestablishment abstrahierten) theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens in Organisationen mit den Erlebnissen, Fragen, Sorgen, Bedürfnissen und Erfahrungen der Organisationsmitglieder in Entsprechung zu bringen.

Erstens werde ich zunächst das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis vom psychosozialen Geschehen in Organisationen darstellen sowie die implizite und explizite Ordnung dieses Geschehens kurz erläutern. Anschließend werden einige Momentaufnahmen aus dem Prozess der Abstrahierung psychosozialen Geschehens in Organisationen geschildert, bei denen wir als Organisationsmitglieder und -forscher ständig darum bemüht sind, Teilaspekte des organisatorischen Geschehens zu begreifen, zu verstehen und zu repräsentieren.

Zweitens wird die Aufmerksamkeit auf das Verhältnis zwischen Sprache und Denken gelenkt, um einige Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen der aktuell vorherrschenden Fragmentierung des Denkens und der Monotonie und Intoleranz unseres modernen Sprachgebrauchs in Organisationen gegenüber Mehrdeutigkeiten darzustellen. Da wir – auch als Wirtschaftswissenschaftler – bei der Beobachtung, Untersuchung und Repräsentation einiger Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen zum großen Teil auf das Medium Sprache angewiesen sind, kann uns eine Kontemplation des heutigen Gebrauchs des Mediums Sprache einen Zugang zum Verständnis der aktuell vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen ermöglichen.

Drittens werden die verschiedenen Medien der Repräsentation dargestellt, die den Organisationsmitgliedern für die Transformation bzw. Abstrahierung ihrer emotionalen Erfahrungen in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen zur Verfügung stehen. Die Vorherrschaft dieser oder jener Medien der Repräsentation kann uns hinreichende Aufschlüsse darüber liefern, inwieweit das Zum-Ausdruck-Gebrachte (das Zeichen) in unseren Organisationen in der Lage ist, das Erlebte (das Bezeichnete) zu repräsentieren, so dass wir Sinn und Bedeutung für unsere Erfahrungen in Organisationen erschließen können.

Viertens wird ausgehend von der Feststellung einer zunehmenden Referenzlosigkeit des wissenschaftlichen Repräsentationssystems Organisationsforschung, das Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung erläutert, das als ein alternatives Modell der Organisationsforschung verstanden werden kann, mit Hilfe dessen einige Sinnzusammenhänge zwischen der äquivoken Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder und den theoretischen Repräsentationen des stringenten Wissenschaftsestablishments hergestellt werden können.

## **1. Das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen**

Basierend auf dem sozioanalytischen Postulat der Existenz von immer wiederkehrendem Wissensdurst und Bedarf nach Sinn und Bedeutung sowie auf der Annahme der Existenz einer expliziten und einer impliziten Ordnung, geht das Konzept des psychosozialen Geschehens in Organisationen von der Arbeitshypothese aus, dass das psychosoziale Geschehen in einer Organisation (seine impliziten sowie expliziten Aspekte) in einer soziohistorischen Ein/Entfaltungsdynamik eingebettet und ständig im Wandel ist. Zudem

ist das psychosoziale Geschehen in einer Organisation zugleich eine Manifestation der aus sich selbst seienden Wirkungsursache. Diese Arbeitshypothese wird im Folgenden näher erläutert.

### **1.1. Explizite und verborgene Facetten psychosozialen Geschehens in Organisationen**

Das Konzept psychosozialen Geschehens in Organisationen geht von der Annahme aus, dass das, was in einer Organisation geschah, geschieht und geschehen wird, nicht nur das ist, was wir als Organisationsforscher über dieses Geschehen wissen, sondern auch das, was wir über dieses Geschehen nicht wissen. Das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens durchdringt alle Bereiche menschlicher Gestaltungsarbeit und ist gleichzeitig, als angeborene Disposition der Denkanlage, eine lebenslange Grundlage menschlichen Denkens und Handelns, mit Hilfe derer ein Zugang zu Sinn und Bedeutung immer wieder ermöglicht werden kann. Dieses A Priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens ist verwandt mit dem uns alltäglich bekannten Verstehen-Wollen der Welt inklusive des Verstehen- Wollens unseres Verhaltens und Denkens. Dies wird in den meisten philosophischen und naturwissenschaftlichen Wissenschaftszweigen als Problem gesehen und behandelt. Also das bekannte Problem, die Welt zu verstehen und auch uns selbst als Teil dieser Welt; das Problem der Kosmologie (vgl. Popper, 2005, XIX).

In dieser Arbeit wird das A Priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens und das damit einhergehende Verstehen-Wollen unseres In-Der-Welt-Seins samt unserer Verhaltens- und Denkweisen in Organisationen nicht als Problem behandelt, das von vorne herein auszumerzen oder mittels kausaler Verkettungen wegzu erklären gilt, sondern viel mehr als Paradox, das es im Laufe des ganzen Lebens zu integrieren gilt. Da die (wissenschaftliche) Arbeit sowie das Leben und Arbeiten in Organisationen gewöhnlich Teile des Lebens sind, sind wir auch zur Integration des Paradoxes aufgefordert.

Die Basis des ökonomischen Denkens zielt auf eine Isolierung von errechenbaren, voraussehbaren und leicht kontrollierbaren organisatorischen Abläufen und Einzeloperationen. Im Gegensatz zum reduktionistischen naturwissenschaftlichen Atomismus geht die folgende Arbeit von der Annahme aus, dass das psychosoziale Geschehen in Organisationen kein Aggregat isolierbarer Einzeloperationen partikularer Akteure ist, das mit kausalen zweckrationalen Verkettungsmustern zu erklären ist. Ökonomische Phänomene und zwischenmenschliche Beziehungen in Organisationen

werden meist so untersucht, als handle es sich um ein Retortenexperiment mit isolierbaren partikularen Teilchen. Der allgemeine Zusammenhang psychosozialen Geschehens in einer Organisation ist schwierig – wenn nicht unmöglich – zu bestimmen. Vor, während und nach dem „ökonomisch-rationalen“ Handeln ist und bleibt der homo oeconomicus vor allen Dingen ein homo ambiguus. Hinter der „vernünftigen“ Fassade des handelnden homo oeconomicus sind geheime, ambigue, mysteriöse und paradoxe Phänomene und Schwingungskräfte am Werk.

Das psychosoziale Geschehen in Organisationen ist also das, was (explizit und implizit) tatsächlich in einer Organisation geschieht und geschehen wird. Wir nehmen ein einfaches Beispiel: Wir wissen als Organisationsforscher anhand von aktuellen Berichten und Forschungen, dass das Unternehmen X ein Medikament Y entwickelt hat, das zur Heilung der Krankheit Z nützlich sein soll; wir wissen aber nicht, dass die Krankheit Z von dem Unternehmen X erfunden und benannt wurde, um hauptsächlich das von einer ausgeklügelten Wissenschaftsmaschinerie zusammengesetzte Medikament Y zu vermarkten und Gewinn zu erzielen; und wir wissen auch nicht, dass das Medikament Y in Verbindung mit einem anderen Wirkstoff zur Fehlbildung des Atmungsorgans bei vielen Schwangerschaften führen wird und dass dadurch das Unternehmen X in fünf Jahren zu Grunde gehen wird.

Wie wir bereits gesehen haben, ist das, was wir wissen und das, was wir nicht wissen, nicht statisch, sondern in einer ständigen Bewegung bzw. es ist in einer ständigen Ein- und Entfaltungsdynamik eingebettet. Das heißt durch Sinneswahrnehmungen haben wir Menschen – unter bestimmten Rahmenbedingungen – mittels weiterer Emotionen und Erfahrungen gelegentlich einen Zugang zu dieser Ein- und Entfaltungsdynamik von Wissen bzw. Nicht-Wissen, der uns mit Sinn und Bedeutung versorgen kann. Erfahren bedeutet teilnehmen und Teilnehmen bedeutet gelegentlich wissen und/oder nicht wissen.

Unser A Priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens impliziert also auch das Wissen um die Existenz von Teilaspekten psychosozialen Geschehens, zu denen wir nur eingeschränkt Zugang haben können, das heißt das Wissen um die Existenz für uns undurchdringlicher, unbegreiflicher, verborgener und impliziter Facetten des psychosozialen Geschehens in Organisationen, die für uns gelegentlich entfaltet werden können.

Dieses Wissen geht mit der Erwartung bzw. mit dem Wunsch einher, die verborgenen Aspekte psychosozialen Geschehens in der Organisation zu durchdringen und zu erfassen sowie den Ursprung und das Ende psychosozialen Geschehens zu begreifen. Sowohl das Wissen um die Existenz verborgener Aspekte psychosozialen Geschehens, als auch der Wunsch diese Aspekte zu begreifen, sind grundlegende Merkmale menschlichen Lebens und Arbeitens in Organisationen.

Das psychosoziale Geschehen in Organisationen ist der Fluss, der uns gewöhnlich auf der Erdoberfläche begegnet, und durch unterschiedliche Täler fließt, um in einem Meer zu münden. Der Fluss der uns gelegentlich an der Oberfläche erscheint, taucht hin und wieder unter die Oberfläche ab, um an einem anderen Ort und in einer anderen Zeit wieder aufzutauchen. Die erste und letzte Wirkungsursache dieses psychosozialen Geschehens ist die aus sich selbst seiende Wirkungsursache. Diese erste und letzte Wirkungsursache ist das Urlicht, das für sich und durch sich selbst ist und von nirgendwo anders Licht entnimmt. Die erste und letzte Wirkungsursache psychosozialen Geschehens ist das Sichtbarmachende, das In-das-Sein-Bringende, das Aus-sich-selbst-Seiende. Der Fluss ist das durch, für und von seinem Urheber ins Sein Gebrachte, das von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache Un/Sichtbar-Gemachte.

Der Fluss psychosozialen Geschehens ist ein von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache aus dem Nichts ins Sein gebrachtes Oeuvre. Das Oeuvre existiert durch, für und von seinen bzw. seinem Urheber. Also das Oeuvre lebt, solange es nicht von seinem Urheber aus dem Sein abberufen wird. Das Oeuvre gibt ein Zusammenspiel von Licht und Schatten wider, das eine Resonanz der ständigen Handbewegung seines Urhebers ist. Das heißt, das Zusammenspiel von Licht und Schatten, das das Oeuvre spiegelt, setzt grundsätzlich die Handbewegung des Urhebers voraus. Von den Mitschwingungen, die das Oeuvre explizit zeigt, nehmen wir einige wahr. Sie gehören bekanntermaßen dem Bereich des Ermesslichen an. Die Mitschwingungen, die es implizit ausstrahlt, können wir Menschen gelegentlich fühlen, träumen und denken aber nicht numerisch aufzeichnen bzw. erfassen. Sie gehören erfahrungsgemäß in den Bereich des Unermesslichen. Die aus sich selbst seiende Wirkungsursache ist gleichzeitig vor, während und nach der Bewegung des Strudels am Werk.

Wir können selbst mit Hilfe aller modernsten technischen und digitalen Instrumente keine endgültigen und vollkommenen Aussagen über das psychosoziale Geschehen in



Organisationen treffen. Fragen über seine Entwicklungsgeschichte, wie es zustande gekommen ist, wie lange es fortbestehen wird, welche Interdependenzen und Wechselwirkungen mit anderen Systemen die einzelnen Entwicklungsdynamiken in verschiedenen Organisationen beeinflussen etc., sind und bleiben für die Wissenschaft ein Rätsel. In unserer heutigen exaltierten Organisationswelt sind die meisten theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens in Organisationen zu einem Produkt des reinen Kalküls und der lukrativen Verkettungen geworden. Selbst die Anerkennung einer vorgefundenen Naturordnung scheint aus der modernen Welt allmählich zu verschwinden. Sie wird zunehmend von simulierten und vorgetäuschten referenzlosen Pseudorealitäten verdrängt. Die Idee der Genesis selbst wird zunehmend in Frage gestellt, der Ursprung wird verleugnet. Es geht also nicht mehr um eine Ordnung, von der wir auch ein Teil sind, sondern um eine selbst gemachte, gemeisterte, manipulierbare, kalkulierbare und kontrollierte Ordnung, also um eine voraussehbare und (neu) definierte paranormale Welt. Die Rätsel sind entzaubert, es gibt keine Wunder mehr.

Die Paradoxien, das Verborgene, das Nicht-Wissen sind in ihrem Verhältnis zum Ursprung mythologisch, d.h. sie sind für die heutige „glasklare“ lineare Zeitskala immer noch eine verdrießliche und verschwommene Angelegenheit, die mit Unsicherheit und Frustration einhergeht. Dieser „glasklaren“ paranormalen Ordnung nach muss alles rational verkettet werden, alles funktionell zusammenhängen. Es gibt kaum Platz für Geheimnisse, Mysterien, Nicht-Wissen; alles soll durchsichtig und glänzend erscheinen. Das primäre Ziel der von der objektivierenden Organisationswissenschaft geschaffenen paranormalen Ordnung ist es, die Unsicherheit auszumerzen, die Zukunft vorauszusehen und das psychosoziale Geschehen in Organisationen in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu definieren. Eine Wissenschaft, welche die Existenz des für uns Menschen Undurchdringlichen – selbst in einem Organisationskontext – verleugnet, und somit Zweifeln und Unsicherheiten eliminiert, ist eine Pseudowissenschaft, die alles andere im Sinn hat als das Wohl der Menschen.

Die Wissenschaft im Allgemeinen und die Organisationsforschung im Besonderen scheinen sich der kosmischen Ordnung zu entziehen und der kapitalistischen Logik des Gewinn versprechenden Marktgeschehens zu unterwerfen. Letztere simuliert eine exaltierte Bedürfnisorgie, die unter dem Deckmantel des Wachstums das Konsumrad zum Schleudern bringen soll. Die elementaren und primären Bedürfnisse der Menschen nach Sinn und Bedeutung werden verschleiert. Stattdessen werden konsumtreibende illusionäre Wünsche erzeugt, die die technisch versierte und kapitalistisch ausgerichtete Produktionsmaschinerie

mit entsprechenden Zaubermitteln zu erfüllen verspricht. Die Enttäuschung und das Scheitern dieser kapitalistischen Logik sind aber vorprogrammiert. Das primäre Ziel der profitorientierten Produktion ist es, aus dem Leben der Menschen Kasse zu machen. Somit kann die kapitalistische Produktionsmaschinerie nicht adäquat auf die tatsächlichen elementaren Bedürfnisse der Menschen antworten.

Baudrillard beschreibt in seiner Arbeit über das System der Dinge (Baudrillard, 1991) sehr interessante Zusammenhänge und Parallelen zwischen dem Gebrauch von Gegenständen und dem Gebrauch von Zeichen und macht uns auf eine Art Entkopplung zwischen dem System der menschlichen Bedürfnisse und dem System der Warenproduktion aufmerksam. Das System der Warenproduktion ist im Begriff, sich von den tatsächlichen elementaren Bedürfnissen der Menschen zu entkoppeln und sich in einem Produktionslager von Sinnsurrogaten und Fälschungen einzurichten. Baudrillard bemerkt selber dazu: »Schließlich führt dieser ganze Prozess zu dem kulturell absurden, aber ökonomisch lukrativen Erfolg, dass nur noch Fälschungen diesen unstillbaren Hunger nach 'Echtem' befriedigen können« (Baudrillard, 1991, 109).

Das psychosoziale Geschehen in Organisationen lebt in und mit dem Denken der Organisationsmitglieder. Es ist in jedem Moment etwas Neues. Die explizite, statische und fragmentierte Organisationswirklichkeit, die von uns durch Bilanzen, Wachstumskurven und Statistiken geprägt und präsentiert wird, kann deswegen nicht die „Organisation an sich“ sein, weil wir dadurch die feinsten und zarten zwischenmenschlichen Schwingungen ihres Innenlebens nicht wahrnehmen können.

Bereits bei der Wahrnehmung des psychosozialen Geschehens in Organisationen nimmt der Beobachter, der Forscher oder der Mitarbeiter gewöhnlich Wertungen vor, er selektiert bei seiner Wahrnehmung das psychosoziale Geschehen in Kategorien und Blöcke, um es zu begrenzen, einzurahmen und fassbarer zu machen. Die vollkommene Erfassung bzw. Durchdringung gelingt ihm aber nicht. Der Versuch, in das psychosoziale Geschehen in Organisationen einzudringen, ist ein mühsames und kräftezehrendes Unternehmen. Mitarbeiter, Organisationsforscher, Beobachter, Manager, etc. haben alle den immer wiederkehrenden Wunsch, das psychosoziale Geschehen in Organisation zu verstehen, zu begreifen und fassbar zu machen. Morgan, ein renommierter Management- und Organisationstheoretiker, macht uns auf die Idee der Existenz von implikaten und explikaten Organisationsaspekten aufmerksam, die er selbst in Anlehnung an den

theoretischen Überlegungen Bohms über die Existenz einer impliziten und einer expliziten Ordnung entwickelt hat. Morgan schreibt dazu:

»Solche Vorstellungen laden dazu ein, die eigentliche Dynamik zu entdecken, die eine Organisation und ihr Umfeld als konkrete soziale Erscheinungsform hervorbringen und aufrechterhalten. Bei der Suche nach dieser verborgenen Dynamik können wir unsere Aufmerksamkeit in viele verschiedene Richtungen lenken« (Morgan, 2006, 344).

Bei dem Versuch, in die verborgenen Aspekte psychosozialen Geschehens einzudringen, spürt der Forscher einen enormen Widerstand, der ihn daran hindert, das Ganze zu erfassen. Gerade weil dieser erhebliche Widerstand bei der Durchdringung spürbar ist, ist das Wissen-Wollen und Verstehen-Wollen psychosozialen Geschehens in Organisationen immer der Angelpunkt menschlichen Interesses gewesen. Ein Ding, das keinen Widerstand beim Versuch des Durchdringens leistet, ist für die Wissenschaft und für die Forschung nicht relevant. Etwas, das nicht problematisiert werden kann, ist für die Wissenschaft und für die Ökonomie nicht lukrativ. Im Folgenden werden Momente aus dem Leben und Arbeiten in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen erläutert, die dieses mühsame Unterfangen des Verstehen-Wollens, des Untersuchens und Umbildens verschiedener Momente und Aspekte psychosozialen Geschehens schildern und die daraus resultierte unstillbare Dialektik zwischen diesem Geschehen und seinen Repräsentationen aufzeigen.

## **1.2. Der Fluss psychosozialen Geschehens und die abstrahierte Momentaufnahme**

Wir sind als Organisationsmitglieder, Organisationsforscher, Organisationsberater und -beobachter ständig darum bemüht, uns einen Zugang zum organisatorischen Geschehen zu verschaffen. Dies tun wir bewusst und /oder unbewusst, indem wir am Geschehen einer Organisation teilnehmen und unterschiedliche Rollen gestalten: Produktmanager, Finanzberater, Organisationsforscher, Verwaltungsmitarbeiter, Vorstandmitglied, etc.. Wir sind also bei unserem Leben und Arbeiten in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen immer wieder darum bemüht, zumindest Teilaspekte dieses Geschehens zu begreifen und zu verstehen. Diese Geste des Begreifens ist nicht unähnlich der Geste eines Kleinkindes, das mit der Hand immer wieder auf Gegenstände zeigt und dabei versucht, Gegenstände seiner sozialen äußeren Umwelt zu berühren, zu benennen, zu verstehen und zu verändern.

Das psychosoziale Geschehen in Organisationen ist gleich dem Bild eines Flusses, der uns gelegentlich erscheint, um wieder im Erdreich unterzutauchen.

Morgan macht uns auf die Vorstellung der Existenz einer offenbaren bzw. explikaten und einer verborgenen bzw. implikaten Ordnung aufmerksam, die von einer Dynamik der Einfaltung und Entfaltung des Ganzen umfasst ist (vgl. Morgan, 2006, 342 f.). Von dem, was uns erscheint, können wir Momentaufnahmen machen. Dafür haben wir verschiedene Methoden: Malerei, Handwerk, Musik, Fotografie, Philosophie, Wirtschaftswissenschaft, Dichtung etc. sowie verschiedene Instrumente: Leinwand, Tabellen, Diagramme, Kameras, Farben, etc. zur Verfügung, die uns als Hilfsmittel dienen können. Dabei sind wir dennoch von äußeren Rahmenbedingungen und von den Wetterverhältnissen (Lichtverhältnisse, Wind, Schatten, etc.) nicht unbeeinflusst. Das, was uns verborgen ist, können wir nicht ohne Geduld und Toleranz erzwingen und in einem linearen „fortschrittlichen“

Akkumulationsprozess anhäufen. Wir müssen uns dem Verborgenen möglichst nicht-wissend und schon gar nicht allwissend, sondern mit entspannter Aufmerksamkeit, mit Staunen, Offenheit, Respekt, Geduld und Frustrationstoleranz annähern, so dass uns dadurch Zugänge zu Sinn und Bedeutung ermöglicht werden können. Dies war, ist und bleibt ein mühsamer und lebenslanger Prozess. Um etwas Neues aufzunehmen, müssen wir bereit sein, das, was wir bereits angenommen haben, in Frage zu stellen und gegebenenfalls loszulassen. Vor allem wenn wir das Gefühl haben, dass Vieles von dem bereits Angenommenen meist etwas Normiertes und Ausbeuterisches ist, das in dem ganzen sozialen Körper unserer Gesellschaft immer wieder cholerische Konvulsionen verursacht.

Unsere Aufnahme des psychosozialen Geschehens geschieht mittels unserer Sinne. Bei der Beobachtung bzw. Untersuchung psychosozialen Geschehens in Organisationen sind wir darum bemüht, Theorie und Praxis so zu kongruieren, dass wir so tief wie möglich in den Untersuchungsgegenstand eindringen können. Unsere Aufnahme des psychosozialen Geschehens ist begrenzt, d.h. wir können nicht das ungeteilte Ganze (das, was in einer Organisationen geschieht) in seinem gesamten Umfang aufnehmen, da wir als Denker selbst ein Teil des gesamten Ganzen sind, die sich bereits beim Denken vom Ganzen distanziert haben. Wir tendieren als Organisationsforscher, Mitglieder und Beobachter dazu, Teilaspekte aus dem ungeteilten Ganzen zu entreißen. Die Fähigkeit, sich auf die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft psychosozialen Geschehens in Organisationen hin zu öffnen, ist eine wichtige Voraussetzung zu einer erfahrungsorientierten und nicht-wissenden Aufnahme von Teilaspekten dieses Geschehens. Dennoch ist die Aufnahme des psychosozialen Geschehens keine neutrale

Aktivität, denn sie teilt das psychosoziale Geschehen in Kategorien, die in unser Theorie-Praxis-Schema passen und Kategorien, die in unser Theorie-Praxis-Schema nicht passen. Bereits bei der Wahrnehmung der Gegenstände, des Forschungsgegenstandes bzw. der sozialen äußeren Umwelt nimmt der Organisationsforscher, der Organisationsbeobachter bzw. die Organisationsmitglieder Wertungen vor, er selektiert bei seiner Wahrnehmung des psychosozialen Geschehens das Beobachtete in Kategorien und Blöcke ein: passende und nicht passende, annehmbare und nicht annehmbare, angenehme und unangenehme, etc.

Die Aufnahme des psychosozialen Geschehens in Organisationen ist eine Art In-Kontakt-Treten mit diesem Geschehen. Am Beispiel des Kleinkinds können wir diese Phase mit dem spielerischen (mit dem Mund) Berühren und Ertasten eines Gegenstands vergleichen. Die Berührung des Gegenstands ist gleichzeitig eine Erwägung des Gegenstands, bei welcher der Organisationsforscher versucht, sich die Größe, die Beschaffenheit, die Konsistenz, den Aufbau und die Struktur des Gegenstands durch den Kopf gehen zu lassen und abzuwägen. Er berührt, fühlt, folgt und tastet die Konturen, Linien, Silhouetten und Facetten des psychosozialen Geschehens ab, um bestimmte Aspekte kennen zu lernen. Die meisten Organisationsforscher sind nicht an dem psychosozialen Geschehen in Organisationen an sich interessiert, sondern vielmehr an dem psychosozialen Geschehen als Problem, d.h. an dem psychosozialen Geschehen als Gegenstand, der problematisiert werden kann. Deswegen geht der Wunsch des Kennenlernens meist mit dem Wunsch des Durchdringens des Gegenstands einher. Der Wunsch des Durchdringens und Begreifens des Gegenstands macht unsere Beobachtung des Gegenstands schwerpunktmäßig, d.h. er fokussiert unsere Beobachtung auf bestimmte Aspekte und Seiten des Gegenstands, während er uns von anderen ablenkt. Wir konzentrieren uns als Organisationsmitglieder und/oder Organisationsforscher theoretisch und praktisch zunehmend auf bestimmte Seiten des Gegenstands, von denen aus wir möglichst eine tiefere Durchdringung des Gegenstands erwarten. Wir fangen in dieser Phase an, bestimmte Seiten und Aspekte vom Gegenstand mit anderen Gegenständen zu vergleichen, mit denen wir bereits in Kontakt getreten sind und die wir bisher abgetastet und berührt haben. Wir stellen dabei fest und verstehen, dass unser Denken nicht in der Lage ist, diesen Gegenstand – wie andere Gegenstände auch – vollkommen zu durchdringen. Das ist der Ist-Zustand. Hier wird der Gegenstand mit anderen Gegenständen verglichen, um festzustellen, dass all diese Gegenstände eins gemeinsam haben: sie sind für unser Denken nur zum Teil durchdringbar. Der Gegenstand hat von Anfang an einen ursprünglichen Wert, der für uns zu gebrauchen aber undefinierbar ist. Das ist der Ursprungswert, der Gebrauchswert des

Gegenstands, den wir beim Gebrauch des Gegenstands entnehmen können, so dass wir – unter bestimmten Rahmenbedingungen – einen Zugang zu Sinn und Bedeutung haben können. Die Definition des Ursprungswerts ist eine Funktion der aus sich selbst seienden Wirkungsursache, welche die tatsächliche formgebende Ursache des Gegenstands ist. Das heißt der Ursprungswert ist der Referenzwert, den ein Gegenstand unabhängig vom Denken hat. Im Referenzwert liegt also sozusagen, die Antwort auf die Frage verborgen, warum der Gegenstand so ist wie er ist.

Während wir bei unserer Berührung spüren, dass das psychosoziale Geschehen in Organisationen nicht vollkommen durchdrungen werden kann, entstehen bei uns als Organisationsforscher zwei Vorstellungen: Wie das psychosoziale Geschehen ist und wie es sein soll. Wir überlegen bereits in dieser Phase, wie wir diese unüberwindbare Diskrepanz überwinden können, so dass wir dem Ganzen Sinn und Bedeutung entnehmen können. Da der Organisationsforscher spürt, dass der Gegenstand von ihm unverbrauchbar und für ihn unverzichtbar ist, versucht er von dem Gegenstand Gebrauch zu machen, so dass er damit den Wissensdurst und Hunger nach Sinn und Bedeutung vorübergehend stillen kann. Der Organisationsforscher beginnt also damit, den Gegenstand zu transformieren, ihm einen Wert und eine Form zu geben. Das ist der Soll-Zustand. Hier wird versucht, die Formen, die bereits dem Gegenstand aufgeprägt worden sind, mit einander zu vergleichen, und die „eigenen“ Fingerabdrücke bei dem ganzen Prozess der Umformung hinzuzufügen. Wir stellen als Organisationsforscher dabei fest, dass im Laufe der Denkgeschichte dem Gegenstand viele Formen und Wertungen aufgeprägt worden sind, die alle zeigen wollen, wie er sein soll. Dies rührt daher, dass das Denken im Laufe seiner bisherigen ganzen Entwicklungsgeschichte immer noch nicht in der Lage ist, den Gegenstand völlig so aufzunehmen, wie er ist. Die Wissenschaft lebt ja primär davon, dass der Gegenstand nicht so aufgenommen werden kann, wie er ist, sondern er muss umgeformt werden, da er – so wie er ist – angeblich, d.h. angenommen, falsch, nicht perfekt, schlecht und hässlich ist. Also die Umformung des Gegenstands folgt der Annahme, die vom Gegenstand gemacht worden ist, und geht dieser nicht voraus. Dies ist ein sehr wichtiger Punkt. Den Annahmen folgend entstehen unterschiedliche Umformungen und „Aufprägungen“, die gewohnheitsmäßig aufeinander beziehbar sind.

Der aufgeprägte bzw. aufgezwungene Wert ist von relativ kurzer Dauer. Er ist eine Wertzuschreibung, die aus einer Notwendigkeit heraus und einer bestimmten Annahme folgend entstanden ist. Er ist ein Diffraktionswert, der aus der Umformung bzw. Beugung des Gegenstands entstanden ist, und der zu einer bestimmten Denkrichtung neigt. Das

heißt, die entstandenen Umformungen neigen primär dazu, die Möglichkeit in den Vordergrund zu stellen, ihre Annahmen und somit ihre aufgeprägten Wertungen und Umformungsmethoden auf einander zu beziehen. Aus dem Diffraktionswert des Gegenstandes können wir herauslesen, in welcher Art und Weise von dem Gegenstand Gebrauch gemacht wurde.

Sowohl der Referenzwert als auch der Diffraktionswert haben eine bedeutende Rolle für die Entwicklung des Denkens in und von Organisationen. Die Herausforderung besteht darin, den Diffraktionsbogen nicht so weit zu spannen, dass die Verbindung zum Referenzwert nicht ganz aus den Augen und somit nicht ganz aus dem Sinn verloren geht. Anders ausgedrückt, es ist keineswegs töricht, wenn man – auch in der Wissenschaft – des Öfteren versucht, nicht den Gegenstand an irgendeine (allwissende und omnipotente) Annahme anzupassen, sondern vielmehr die Annahme gegebenenfalls in Frage zu stellen und an die für uns undefinierbare Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen anzupassen und Frustrationstoleranz, Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen anzuerkennen.

Wie wir bereits im Kapitel II gesehen haben, ist der Gegenstand bei der Operation Organisationsforschung nicht völlig inaktiv. Der Gegenstand (das psychosoziale Geschehen in Organisationen) leistet Widerstand und wirkt seinerseits auf den Organisationsforscher, das Organisationsmitglied oder -beobachter. Die Umformung des Gegenstandes geht am Organisationsforscher nicht spurlos vorbei, sie hinterlässt auch ihre Spuren und Verletzungen während und nach der Operation. Schon während der Untersuchung ist der Gegenstand aktiv am Werk, und versucht sich dagegen zu wehren, dem ungeteilten Ganzen entrissen zu werden und in ein partikulares Fragment verwandelt zu werden. Der Beobachter ist in den Untersuchungsgegenstand verstrickt. Je mehr Gewalt er bei der Durchdringung des Gegenstands anwendet, desto tiefer sind seine eigenen Verletzungen. Eine gewaltige Durchdringung des Gegenstands kann zum Beispiel von einem übermäßigen Festklammern an theoretischen Sicherheiten und Grundannahmen und einer Verleugnung von Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen verursacht werden sowie aus der Nicht-Anerkennung der Tatsache, dass wir als Organisationsforscher den Gegenstand nicht (neu) definieren können.

Ob die Wirkung einer Umformung in der ganzen Entwicklungsgeschichte des menschlichen Denkens und Handelns fördernd oder eher hemmend ist, kommt nicht so sehr auf die

Noblesse, Glanz oder Ausgeklügeltheit des jeweiligen Umformungsbereichs an (digitale Technik, Malerei, Musik, Handwerk, Theater, Wirtschaftswissenschaft, Philosophie, etc.), sondern vielmehr auf die Annahme (wie der Gegenstand tatsächlich ist), der die gestaltende Person bei der Umformung gefolgt ist. Dies kann sich sowohl bei dem Künstler offenbaren, der seine Gestaltungsarbeit gewissenhaft, aufrichtig, ehrlich, künstlerisch und schöpferisch vollzogen hat, um eine Skulptur aus dem Baumstamm zu schnitzen, als auch beim Organisationsforscher, der seine Untersuchungen aufrichtig, staunend, nachdenkend und schöpferisch durchgeführt hat, um Momente, Erfahrungen und emotionale Schwingungen aus dem psychosozialen Geschehen in Organisationen zu abstrahieren.

Mit den Umformungen wird nicht nur der Gegenstand immer wieder modelliert und neu repräsentiert, sondern es werden auch bereits etablierte Umformungsmethoden (z.B. Theorien und Konzepte) – unter bestimmten Rahmenbedingungen – immer wieder in Frage gestellt, neu formuliert und weiter entwickelt. Denn die allerbeste Umformung kann nur so gut sein wie die ihr zugrunde liegende Annahme. Letztere ist kein Anliegen des reinen vernünftigen Verstands, sondern meist ein Anliegen des Herzens, d.h. sie ist nicht wissenschaftlich beweisbar. Als Organisationsforscher sind wir auch aufgefordert beim Vergleich der bereits vorhandenen aufgeprägten Formen und Umformungsmethoden bzw. Umformungswerkzeugen eigene Umformungsmethoden zu entwickeln, die für den jeweiligen Gegenstand adäquat sind. Dieser Weg ist eine Notwendigkeit, da die Umformungsmethode nicht vor der Untersuchung festgelegt werden kann, sondern erst während des Zusammentreffens von Objekt, Subjekt und Verbindungselement entstehen kann. Das heißt, die Untersuchungswerkzeuge entwickeln sich – im Normalfall – erst bei der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand und gehen dieser nicht voraus.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass die Entwicklung der Untersuchungswerkzeuge kein Selbstzweck, sondern ein Mittel ist, das dem Organisationsforscher die Überbrückung der Lücke zwischen Erfahrung und Praxis ermöglichen kann. Wir erleben gegenwärtig in einer Zeit, in der fast alles möglich ist, eine künstlich erregte Produktion und Reproduktion von wissenschaftlichen Methoden und Werkzeugen in der Organisationsforschung, die nicht den Übergangscharakter der Werkzeuge in den Vordergrund stellen, sondern primär die bloße Reproduktion zum Zwecke einer vermarktungsorientierten Produktion. Die Abstraktion reproduziert sich selbst referenzlos und sinnlos ins Unendliche. Der Bezug zum Gegenstand an sich geht langsam verloren. Die Operation Organisationsforschung leidet an einer methodischen Inflation. Die aufgeprägten Wertungen haben selbst allmählich keinen



Wert mehr. Der symbolische Wert, den sie einst hatten, entstammte der widersprüchlichen bzw. dialektischen Beziehung zwischen dem Diffraktionswert und dem Gegenstand (das psychosoziale Geschehen in Organisationen). Diese Beziehung musste in den letzten Jahren massive Angriffe erleiden: Gier, Verleugnung, Allwissenheit, Omnipotenz, Nicht-Anerkennung von Nicht-Wissen, kein Platz für Metaphern, freie Assoziationen, Wiedergutmachung, Reue, etc.. Mit dem Leiden dieser Beziehung hat auch der symbolische Wert der wissenschaftlichen Methoden und Umformungen gelitten.

Dies rührt daher, dass Wissenschaft und Forschung einst als schöpferische Gestaltungsarbeit gesehen wurden, mit der die Menschen sich verwirklichen können und sich selbst und ihre soziale äußere Umwelt kontemplieren und reflektieren können. Diese Gestaltungsarbeit diente zum einen zur Entwicklung einer Repräsentation des psychosozialen Geschehens, die einen symbolischen Wert hatte, der uns mit Sinn und Bedeutung versorgen kann. Zum zweiten diente sie der Verwirklichung der anthropologischen Fähigkeit der Gattung Mensch, welche ihm ermöglicht, seine Welt, seine Gegenstände, Abläufe, Prozesse und Artefakte zu schaffen, um sich von einer sozialen äußeren Umwelt zu differenzieren. Zum dritten diente diese Gestaltungsarbeit aber auch vor allen Dingen dazu, die Niederlage gegenüber dem Gegenstand an sich zu gestehen. Das heißt, die Anerkennung der Tatsache, dass der Gegenstand trotz der Umformung nicht so geworden ist, wie er sein sollte, und, dass der Gegenstand das ist, was er ist, und nicht immer das ist, was wir als Organisationsforscher haben wollen. Die Integration des Gegenstands, so wie er ist, war einst ein Bestandteil jeder reflexiven und humanen Wissenschaft. Die Integration des psychosozialen Geschehens - so wie es ist - ist für den Organisationsforscher zugleich eine Hingabe an das psychosoziale Geschehen in Organisationen, in dem er auch ein Teil ist. Das psychosoziale Geschehen in Organisationen ist in eine historische Ent- und Einfaltungsdynamik eingebettet, deren Funktionslogik unsere rational-normierten Logik bei Weitem übersteigt. Morgan vertritt ebenso (in Anlehnung an die theoretischen Überlegungen Bohms zur impliziten und expliziten Ordnung) die Ansicht, dass es unter der Oberfläche unserer manifesten Realität verborgene Vorgänge gibt, die in »Gesetzen des Ganzen« bzw. »Logiken der Veränderung« enthalten sind (Morgan, 2006, 343). Letztere bleiben uns größtenteils verborgen, im Vergleich zu den Gesetzmäßigkeiten, die wir durch unseren wissenschaftlichen kausalen Erklärungsversuche entdecken, die meist von expliziten und messbaren Vorgängen und Zusammenhängen ausgehen.

In der gegenwärtigen Operation Organisationsforschung wird mit allen chirurgischen und technischen Mitteln versucht, den Gegenstand - so wie er ist - und die mit dem Seinszustand einhergehenden Unsicherheiten, Zweifel, Nicht-Wissen zu amputieren und stattdessen einen kommerzialisierten Pseudogegenstand zu simulieren, der jederzeit beherrschbar, voraussehbar und fügbar ist. Der süchtig machende Gebrauch von diesen Pseudogegenständen verspricht ja beinahe ein schmerzfreies und sorgenloses Leben ohne Unlustmomente, ohne Niedergeschlagenheit, ohne Entbehrungen, ohne Leiden und ohne Verletzungen. Die immer wiederkehrenden Angstgefühle, Unsicherheiten und Spannungen, die mit dem Todesgefühl einhergehen, werden mittels einer aufgeheiterten Produktarmada ausgeblendet. Das Leben einer Materie bedeutet auch zugleich ihr Sterben. Es muss früher ein Wort gegeben haben, das den Zustand des Lebens und Sterbens, in dem wir uns befinden, repräsentierte, das aber durch die zunehmende Spaltung und Fragmentierung aus unserem heutigen Vokabular verschwunden ist: Vielleicht gab es ja dafür tatsächlich so ein Wort wie „Lebensterben“.

Man ist nicht dazu bereit, „un↔sicher“ zu sein, sondern man ist ständig darum bemüht ja fast davon besessen, für immer zweifellos zu werden. Um diesen heiß begehrten Zustand zu erreichen, wird der kapitalistischen profitorientierten Produktionsmaschinerie fast alles erlaubt. Bittere Enttäuschungen, ja sogar Selbsttäuschungen und Irreführungen werden dabei allzu oft in Kauf genommen, um die kollektive Flucht nach vorne zu ergreifen.

Das Leben und Arbeiten in Organisationen geht mit immer wieder kehrenden ungebundenen und überschüssigen Sinneseindrücken und Emotionen einher, die notwendigerweise verausgabt, gebunden, benannt und repräsentiert werden müssen. Sowohl die Verausgabung als auch die Bindung dienen - im konstruktiven Verlauf - zur Entwicklung eines ausgeglichenen Gebrauchssystems von Emotionen und Sinneseindrücken, das sowohl dem Einzelnen als auch dem Kollektiv ein Lernen aus Erfahrung ermöglicht.

Wir sind - auch als Wirtschaftswissenschaftler - bei der Untersuchung und Repräsentation des psychosozialen Geschehens in Organisationen zum großen Teil auf das Medium Sprache angewiesen. Diesem Aspekt wurde bis jetzt ganz wenig - wenn nicht gar keine - Aufmerksamkeit in den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen geschenkt. Im Folgenden wird das Verhältnis zwischen dem Sprachgebrauch und dem Denken in unseren Organisationen näher erläutert.

## 2. Sprache und Denken in Organisationen

Der Gebrauch des Mediums Sprache – so wie er heute zum größten Teil ist – wird als selbstverständlich wahrgenommen, als etwas, das nicht mal in einer wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung der Erwähnung wert ist. Dies rührt u.a. daher, dass die Forschungsbereiche und Wissenschaftszweige sich in den letzten Jahren immer mehr abgegrenzt haben und auseinander gedriftet sind (vgl. Serhane, 2008a).

Will man die Fragmentierung des Denkens sowie die dichotomische Spaltung von Leben und Tod, von Sicherheit und Unsicherheit, Ordnung und Unordnung in unseren Organisationen näher betrachten, so bietet uns die Betrachtung des modernen Sprachgebrauchs in Organisationen einen reichhaltigen Boden, um die Rolle der Sprache beim Denken und Handeln zu verstehen. Zumal es in dieser Arbeit um eine Untersuchung der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in und von Organisationen geht. Nach langem Nachdenken über unseren modernen Sprachgebrauch bin ich auf zwei Aspekte gestoßen, die meine Aufmerksamkeit und mein Interesse geweckt haben. Zum einen haben wir es im modernen Sprachgebrauch meist mit überwiegend monotonen rigiden Satzaufbauschemata, Sprachschablonen und Deutungsmustern zu tun. Zum zweiten haben wir in unserem modernen Sprachgebrauch und bei unserer Verständigung zunehmend weniger Raum für Mehrdeutigkeiten.

Einige theoretische Ansätze (z.B. Bohm, 2005; Devereux, 1992) gehen davon aus, dass der Beobachter selbst Teil des Systems ist, das System durch seine Beobachtung bereits verändert und ebenso durch seine Beobachtung vom System beeinflusst wird. Devereux erkennt die »Reziprozität zwischen Beobachter und Objekt« (Devereux, 1992, 40) als einen wichtigen Faktor in den verhaltenswissenschaftlichen Forschungen. Ebenso schreibt Bohm: »In jedem Fall wird das Beobachtete tiefgreifend vom Beobachter beeinflusst, ebenso wie der Beobachter vom Beobachteten – es ist ein Kreislauf, ein unteilbarer Prozeß« (Bohm, 2005, 135).

Sowohl im alltäglichen Gebrauch der Sprache als auch im wissenschaftlichen Jargon tendieren wir dennoch zunehmend dazu, zwischen Objekt und Subjekt scharf zu trennen, um einen bestimmten Satz an ein einziges Interpretationsschema zu binden. Wie wir bereits in Kapitel II. 5 gesehen haben wird das Objekt (Forschungsgegenstand) nicht allzu selten vom Subjekt (Forscher) scharf getrennt, und so das Satzschema „Der Subjekt - wirkt in

völlig kontrollierbarer und voraussehbarer Weise als Forscher mittels Beobachtung und Abstrahierung auf - das Objekt“ allzu oft in einem partikularen Verständnis gebraucht und angewendet.

Zudem wird das Satzschema in den meisten Fällen wie das Prinzip einer Einbahnstraße angewandt. Subjekt und Objekt werden als partikulare isolierte Einheiten verstanden, die sich zueinander wie starre und statische Gebilde verhalten. Vor allem in der objektivierenden und positivistischen Wissenschaft spielt die Trennung von Subjekt und Objekt eine tragende Rolle. Das Objekt kann – laut der allwissenden Vorstellung von Wissenschaft - nur vom Subjekt durchdrungen und erobert werden, wenn das Subjekt sich vom Objekt so scharf wie möglich trennen kann. Diesem objektivierenden Wissenschaftsverständnis zufolge ist das Subjekt Herr der Lage, unter dessen Könnerschaft das Objekt letztendlich steht. Dabei wird die Tatsache übersehen, dass während das Subjekt auf das Objekt wirkt, das Objekt lebt und auf das Subjekt wirkt, und, dass sowohl Subjekt als auch Objekt „Gegenstände“ einer umfassenderen Wirkung sein können (vgl. Bohm, 1985, 53; Flusser, 2006a, 25). Z. B. sind Beobachter und Beobachtetes auch Gegenstände einer umfassenderen Beobachtung, die sich zwischen Beobachter und Beobachtetem vollzogen hat. Bei dieser Vorstellung kommt dem Verb und der Bewegung „Beobachtung“ als Verbindungsmoment zwischen Objekt und Subjekt eine primäre Bedeutung zu. Diese Tatsache und das damit einhergehende Gefühl sind für uns zwar immer noch etwas Vertrautes, Altbekanntes gewesen, sie sind uns aber sowohl in großen Teilen unseres Sprachgebrauchs wie auch in unserer Wahrnehmung entgangen.

Wir könnten also versucht sein anzunehmen, dass der uns in der Alltagssprache bekannte Satz „Die Person X habe dies oder jenes nicht mit Absicht gemacht“ eine Abbitte zum Ausdruck bringen soll für etwas, das die Person X nicht „ordnungsgemäß“ getan hat, dennoch schiebt sich nach einer kurzen Überlegung eine zarte Ahnung dazwischen, um uns daran zu erinnern, dass es durchaus möglich ist, dass die Person X beim Gemachten nicht bewusst beteiligt war. Das heißt, das Gemachte wurde (in diesem Fall) mittels der Person X durchgeführt. Oder anders ausgedrückt, es gibt zusätzlich zu einer Konjugierung in aktiver Form eine Konjugierung in passiver Form: ES wurde in diesem Fall mit der Person X etwas gemacht, um das Gemachte zustande zu bringen. Das ES ist möglicherweise vor und mit dem Machen am Werk, und es ist für uns „Subjekte“ nicht immer klar, wann wir etwas machen und wann mit uns etwas gemacht wird.

Die Objektivität im Sinne einer völligen Durchdringung des Objektes ist weder mittels subjektiver Ausgeklügeltheit und Expertentum noch mittels intersubjektiver Übereinkunft zu realisieren. Der Wissensdurst und der Hunger nach Sinn und Bedeutung kann vom Denken nie endgültig gestillt werden. Das Objekt ist nicht dafür da, um von uns aufgebraucht zu werden, sondern es kann lediglich von uns immer wieder gebraucht werden, um uns – unter bestimmten Rahmenbedingungen – einen Zugang zu Sinn und Bedeutung zu ermöglichen und dies lebenslang. In diesem Prozess können wir aus Erfahrung lernen, uns weiter entwickeln und wachsen. Aber selbst dieses Wachstum hat Grenzen.

Der allgemeine Sprachgebrauch in einer Organisation bzw. in einer Gesellschaft trägt eine Art vorherrschende Weltanschauung in sich, die für die jeweilige Organisation bzw. Gesellschaft charakteristisch ist. In der Art und Weise wie die Sprache gebraucht wird, welche Satzschemas, Ausdrucksformen und Satzaufbauformen bevorzugt bei der Kommunikation benutzt werden, ist eine vorherrschende annahmegeleitete Art und Weise des Denkens angelegt, die sich auf das Denken und auf die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder in der jeweiligen Organisation bzw. Gesellschaft auswirkt. Die vorherrschende Art und Weise des Denkens in der jeweiligen Organisation bzw. Gesellschaft umfasst normierte auf einander beziehbare kollektive Denkmuster und Schemata. Für die Beziehbarkeit sorgt die miteinander geteilte theoretische Annahme, die mit der Zeit eine kollektive Annahme wird. Beim Gebrauch der jeweiligen Sprache wird es gewöhnlich sehr schwer sein, etwas zu kommunizieren, das der gemeinsam miteinander geteilten Annahme, die in der vorherrschenden Art und Weise des Denkens nun angelegt ist, in Frage stellt oder ihr widerspricht. Die 'Gepräge' des syntaktisch-sozialen Denkinstrumentariums machen es für die Denkanlage schwer, etwas anders zum Ausdruck zu bringen bzw. zu denken, das mit den 'Geprägten' nicht vereinbar ist. Dennoch können die 'Gepräge' dies nicht verhindern. Dies ist ein sehr wichtiger Punkt.

Daher ist es von enormer Bedeutung für die Denkanlage, die in dem jeweiligen Sprachgebrauch angelegten theoretischen Annahmen zu bemerken, um darauf zu achten, ob die benutzen Sprachschemas und Ausdrucksformen des jeweiligen Denkinstrumentariums nicht mehr der emotionalen Erfahrungen der Denkanlage gerecht werden, dann nämlich, wenn die Sprachschablonen, Satzaufbauschemata und Denkmuster irreversibel, übermäßig starr und rigide werden, so dass sie fast jede emotionale Erfahrung bereits im Keim zu ersticken drohen. Eine der Charakteristiken psychotischer Tendenzen in

den meisten heutigen Denkinstrumentarien ist, dass der Sprachgebrauch inflationär geworden ist und sich von seiner Rolle weitgehend entbunden hat, etwas (z.B. das Objekt, der Gegenstand, das psychosoziale Geschehen) zu bezeichnen, anzuerkennen bzw. zu integrieren, das für uns zwar nicht gänzlich fassbar, aber dennoch bedeutend ist und bleibt, um uns mit Sinn und Bedeutung zu versorgen.

Der allgemeine Sprachgebrauch ist eine Art Spiegelbild der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in der jeweiligen Sprachgemeinschaft. Jedes Sprachsystem kann als ein bestimmtes Abstraktionsorgan verstanden werden, mit dessen Hilfe die Denkanlage von den immer wiederkehrenden ungebundenen, unbenannten und frei deutbaren emotionalen Erfahrungen Gebrauch machen kann. Bei diesem Gebrauch übt das Sprachsystem mit all seinen Sprachschemata und Ausdrucksformen einen enormen Druck auf die Denkanlage aus. Die sprechende Denkanlage beeinflusst ihrerseits ständig – wenn auch nicht immer spürbar – die Struktur der Sprachmuster und Satzaufbauschemata und somit auch den Sprachgebrauch in der jeweiligen Sprachgemeinschaft. Also Sprache und Sprechende beeinflussen sich ständig gegenseitig. Die Gepräge des Denkinstrumentariums und die Prädispositionen der Denkanlage können sich kurz- sowie langfristig gegenseitig beeinflussen. (siehe Kapitel II. 3. 4).

Jede Denkanlage ist eine angeborene Disposition, die im Grunde genommen alle Anwendungsmöglichkeiten bzw. Deutungsmöglichkeiten in sich beherbergt und einfaltet, um verschiedene menschliche Aktivitäten, Sinneseindrücke und emotionalen Erfahrungen zu bezeichnen und zu interpretieren. Das Denkinstrumentarium ist ein historisch entstandenes und entwickeltes Abstraktionsorgan, das einer Sprachgemeinschaft (bzw. einem Denksystem wie z.B. Organisation oder Gesellschaft) als ein Verständigungsmedium dient. Wie wir bisher gesehen haben, ist das Denkinstrumentarium von Natur aus ein zur Heterogenitätsbindung tendierendes Abstraktionsorgan. Dieses relativ normierte und einheitliche Abstraktionsorgan bietet der Denkanlage Gelegenheit, nur einen Teil dieser Anwendungsmöglichkeiten bzw. Deutungsmöglichkeiten zu entfalten und zum Ausdruck zu bringen. In jedem Verständigungsmedium leben und arbeiten relativ viele Denkanlagen, deren Zusammenhalt mittels der kollektiv geteilten Annahme immer wieder gesichert wird.

Dies ist eine Beziehung, die zwischen Denkanlagen und Denkinstrumentarium immer wieder gepflegt wird, um das jeweilige Denksystem und das Sprachsystem aufrecht zu erhalten. Diese Beziehung ist eine der Funktionstüchtigkeit des Denksystems dienende

planmäßige Zusammensetzung von Verbindungen, Interessen und Vernetzungen, die den Beteiligten dazu dienen, von den immer wiederkehrenden überschüssigen und ungebundenen - und daher bedrohlichen - Sinneseindrücken und emotionalen Erfahrungen Gebrauch zu machen. Je nach Prädisposition der Denkanlage und Gepräge des Denkinstrumentariums werden einige Satzaufbauschemata, Sprachmuster, Denkweisen, Anwendungs- und Interpretationsmöglichkeiten in dem jeweiligen Sprach- und Denksystem favorisiert und andere dagegen vermieden. Dementsprechend gibt es - wie wir bereits in Kapitel II gesehen haben - zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium verschiedene Beziehungsformen (symbiotische, parasitäre, polysemantische, etc.).

Der zweite Aspekt des Sprachgebrauchs, der mir im Zusammenhang zwischen Sprache und Denken in Organisationen als wichtig erscheint, ist die zunehmende Intoleranz im gegenwärtigen Sprachgebrauch gegenüber Nicht-Wissen, Mehrdeutigkeiten, Metaphern, freien Assoziationen, figurativen Parallelen, Gleichnissen etc., kurz, eine panische Intoleranz gegenüber all dem, was nicht eindeutig erscheint.

In Anlehnung an Freuds Überlegungen zu den zwei Prinzipien des psychischen Geschehens (Freud, 1911, 1943), gehe ich von der Annahme aus, dass der allgemeine Sprachgebrauch in einem Denksystem grundsätzlich aus zwei periodisch abwechselnden Diskursmodi besteht, die - im konstruktiven Verlauf - der emotionalen Spannungsreduktion im Denksystem dienen: ein verausgabender Diskursmodus, bei dem primär überschüssige Energiequanten, Emotionen und Sinneseindrücke verausgabt werden und ein bindender Diskursmodus, bei dem die vom Überschuss befreiten Energiequanten, Sinneseindrücke und Emotionen zweckmäßig gebunden werden. Der verausgabende Diskursmodus ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ausdrucksformen primär die Eigenschaft des Implizierens aufweisen, während die Ausdrucksformen im bindenden Diskursmodus primär die Eigenschaft des Explizierens aufweisen. Deswegen wird die Bedeutung des Zum Ausdruck-Gebrachten im verausgabenden Diskursmodus nicht mit Kategorien von richtig oder falsch bewertet, sondern meist in Bezug auf das Bezeichnete selbst geschätzt, dessen Repräsentation sich nicht an einer einzigen normierten Ausdrucksform mit definierbaren Voraussetzungen festhalten lässt. Der bindende Diskursmodus ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ausdrucksformen dazu tendieren, das Bezeichnete, das von Natur aus nicht gänzlich fassbar ist, durch Sätze bzw. Zeichensysteme zu ersetzen, die das Bezeichnete schablonenartig an einen eindeutigen Kontext festbinden, der standardmäßig und jederzeit abrufbar sein soll.

Der postmoderne Sprachgebrauch in Organisationen scheint heute immer präziser, funktioneller, sachlicher und wertneutraler, aber auch immer emotionsloser, fantasieloser, steriler und trockener zu werden. Mit dem heutigen rational-normierten Sprachgebrauch wird zunehmend in den meisten Organisationen versucht, unerwünschte, dialektische, widersprüchliche und daher fruchtbare Elemente aus dem Sprachkörper zu eliminieren, um Unsicherheitsaspekte, Unordnung und Mehrdeutigkeiten auszuschalten und wirkungslos zu machen. Unser postmoderner Sprachgebrauch kann nur noch mangelhaft die ambivalente Natur menschlicher Erfahrung containen und zum Ausdruck bringen. Unser rational-normierter Sprachgebrauch tendiert zunehmend dazu, die in der emotionalen Erfahrung inne wohnenden fruchtbaren Ambivalenzen, Widersprüche, Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten schon im Keim zu ersticken, um sich an einen dauerhaften Sicherheits- und Ordnungszustand festzuklammern, der da sein soll, der aber nicht immer da ist. Wie Freud in Anlehnung an den Sprachwissenschaftler K. Abel in seinen sprachwissenschaftlichen Abhandlungen bemerkt (Freud, 1910, 1943), waren einst Begriffe und Komposita in den alten Sprachen (wie z.B. die alte ägyptische Sprache, die semitischen und alten indogermanischen Sprachen) vorhanden, die Widersprüche hegten und pflegten wie z.B. *altjung*, *fernnah*, *außeninnen*, *bindentrennen*, *without*, etc. Diese Begriffe mit zwei entgegengesetzten Bedeutungen waren mehr oder weniger in einem Kompositum vereint, das sowohl die Möglichkeit zu Sinn als auch zu Gegensinn ermöglichte.

Die Zweideutigkeit solcher Zwitterbegriffe (vgl. Freud, 1910, 1943, 219) verschwand allmählich aus unserem Verständigungsrepertoire unter dem Einfluss einer Fragmentierung, die immer mehr menschliche Bereiche durchdrungen hat. Man will aus dem Kern eines Begriffes, der von Natur aus mehrere Deutungsmöglichkeiten bietet, nur noch ein einziges Fragment abstrahieren: absolute Sicherheit und totale Ordnung. Unsicherheit, Unordnung, Zweideutigkeiten und Mehrdeutigkeiten werden disfunktionelle Symptome einer Sprache, die auf Erkrankungen der Wörter hindeuten. Dabei gibt uns der Literatur- und Sprachwissenschaftler Maurice Blanchot folgendes zu bedenken:

»Die Unannehmlichkeit ist nur, dass diese Krankheit [der Wörter] zugleich die Gesundheit der Wörter ist. Zweideutigkeit zerreiße sie? Glückliche Zweideutigkeit, ohne sie gäbe es keinen Dialog. Das Missverständnis verfälsche sie? Aber dies Missverständnis ist die Möglichkeit unserer Verständigung. Leere durchdringe sie? Eben diese Leere ist ihr Sinn« (Blanchot, 1982, 39).



Durch die Zähmung expressiver und mehrdeutiger Ausdrucksformen, durch Spaltung und Fragmentierung von einst kontradiktorischen Begriffen und Expressionen wird versucht, das Unvorhersehbare, das Unendliche und das Verborgene in Schach zu halten, und möglichst aus den Augen und somit aus dem Sinn zu halten. Wobei uns das Unvorhersehbare und das Verborgene in Wirklichkeit näher ist als das Wort, das wir mit unserem Mund aussprechen. Das Verborgene ist in uns, bevor es wir denken können. Unser Sprachgebrauch tendiert zunehmend durch den wahnsinnigen sicheren Absolutismus dazu, einen Kongruenzzustand mit dem Ding zu erreichen, der mittels Denken nicht realisiert werden kann. Absolutistische Ausdrücke und Begriffe, die neutralisiert und eindeutig gemacht worden sind (wie z.B. hundertprozentig sicher, absolut in Ordnung, völlig klar, total im Griff, etc.), durchtränken unsere Denkweisen, und verhindern somit, dass das, was wir zum Ausdruck bringen, das beherbergt und hegt, was wir tatsächlich fühlen. Da wir aus dem, was wir fühlen, denken und zum Ausdruck bringen, Sinn und Bedeutung erschließen können, müssen wir davon ausgehen, dass der Zugang zu Sinn und Bedeutung (die ja so lebensnotwendig sind wie die Nahrung für den Körper) nur solange möglich ist, wie das Gedachte und das Zum-Ausdruck-Gebrachte tatsächlich einen großen Teil des Gefühlten enthalten.

Die Transformation des Gefühlten bzw. des Erlebten in ein Gedachtes und Zum-Ausdruck-Gebrachtes, die ja auch eine Form des Handelns ist, ist also von enormer Bedeutung für das Leben und für die Entwicklung des jeweiligen Denksystems (z.B. Säugling – Mutter; Individuum – Gruppe; Mitarbeiter – Organisation). Wir müssen notwendigerweise gefühlte und erlebte „Dinge und Gegenstände“ nennen, um mit ihnen etwas anfangen zu können, um von ihnen Gebrauch machen zu können. Wir müssen aber dabei immer berücksichtigen, dass das Gesprochene nicht in der Lage ist, das Gefühlte bzw. Erlebte (z.B. ambivalente Gefühle, Paradoxien und Rätsel) vollkommen zu begreifen und völlig klar und deutlich darzustellen, sondern dass das Gesprochene vielmehr dafür da ist, um das Gefühlte anzunehmen und zu containen, mit ihm eine Verbindung herzustellen, diese Verbindung zu hegen und zu pflegen, so dass durch den Gebrauch von dem Gefühlten und Erlebten Sinn und Bedeutung entstehen können, die eine gesunde Entwicklung und ein Lernen aus Erfahrung für das jeweilige Denksystem ermöglichen. Die in dieser Arbeit aus Annahmen, Arbeitshypothesen und Konzepten zusammengesetzte Repräsentation psychosozialen Geschehens in Organisationen ist nicht Durchdringung, auch nicht reines Begreifen des psychosozialen Geschehens, sondern eine Bezeichnung psychosozialen Geschehens, in der sich dieses Geschehen auch selbst darstellt.

Die zunehmende Unfähigkeit, unser Zum-Ausdruck-Gebrachtes, unser Gefühltes und Erlebtes zu containen und zu hegen (vgl. Sievers, 1990, 117f.), führt uns gegenwärtig in immer evidenterer Weise vor Augen, dass unser heutiger Sprachgebrauch mit all seinen Ausdrucksformen, Konzeptualisierungen, Begriffen und Satzaufbaumustern – dies betrifft auch die wirtschaftswissenschaftliche Nomenklatur und die Organisationsforschung – uns nur mangelhaft einen Zugang zu Sinn und Bedeutung für unser Leben und Arbeiten in Organisationen ermöglichen kann. Dies geht mit einem gravierenden Sinnverlust der Arbeit und des Lebens bei vielen Menschen in Organisationen einher (vgl. Sievers, 1990, 118).

Der Zugang zu Sinn und Bedeutung ist meiner Auffassung nach nur möglich, solange wir individuell wie kollektiv das Erlebte immer wieder mit seinen ambivalenten und widersprüchlichen Komponenten (Un/Sicherheit; Un/Ordnung; Angst/Geborgenheit; Wissen/Nicht-Wissen; etc.) in unserem Zum-Ausdruck-Gebrachten anerkennen und integrieren. Auf die Frage bezüglich der Suche nach dem Sinn, schrieb Hans Kudszus: »Frag nach dem Sinn der Welt erst, wenn du für ihn in der Welt des Sinnes einen möglichen Platz gefunden hast« (Psychologie Heute Compact. o.J. Heft 8, S. 6). Wenn man die heutige künstliche Sachlichkeit, Kälte und Trockenheit, ja fast Emotionslosigkeit des Sprachgebrauchs in den meisten profitorientierten Organisationen (wie z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Banksektor, Versicherungsgesellschaften, Finanzmärkten, etc) sieht, dann verwundert es nicht allzu sehr, dass kürzlich gerade in solchen Organisationen die simulierten Sinnsurrogatsblasen notwendigerweise nach einer langen Exaltiertheit platzen müssen. Leider mit ihnen auch die guten und weniger guten Hoffnungen und Erwartungen vieler (un/beteiligter) Menschen.

Die Ausblendung, die Verleugnung, die allwissende Ausschaltung widersprüchlicher Komponenten des Erlebten ist keine Integration. Eine totale Integration im Sinne einer vollkommenen Entblößung und Kontrolle des Erlebten ist auch keine Integration. Dem Denken und Sprechen bleibt nur eine Teilintegration des Erlebten möglich, so dass dadurch Sinn und Bedeutung immer wieder erfahren werden können. Eine vollkommene Integration des Erlebten ist mittels Sprechen und Denken nicht möglich, aus dem einfachen Grund, dass das Erlebte bei völliger Integration nicht gedacht und gesprochen werden kann, da das Erlebte in diesem Fall aus dem Bereich des Nichts herausschießt, ungebunden über den Bereich des Denkens und Sprechens hinausläuft und ungebrandmarkt in den Bereich des Schweigens und Nicht-Denkens mündet, um seine (für uns Menschen unheimliche) Reise im Fluss des Geschehens fortzusetzen.

Jede (wirtschaftswissenschaftliche) Repräsentation des psychosozialen Geschehens in Organisationen ist also begrenzt und kann nur Teilaspekte dieses Geschehens bezeichnen und darstellen. Der Fluss des psychosozialen Geschehens in einer Organisation kann selbst von den ultramodernen Prognosetechniken und „objektiven“ abstrakten mathematischen bzw. statistischen Modellen nicht bestimmt und (neu) definiert werden. Mit dieser Erfahrung müssen wir (Organisationsforscher, Naturwissenschaftler, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Organisationsberater, Organisationsmitglieder, etc.) leben. Einige Teilaspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen können uns dennoch tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen einer Organisation ermöglichen (vorherrschende Art und Weise des Denkens in einer Organisation, organisationscharakteristische Weltbilder, Annahmen, Normen, Menschenbilder, Verhaltensweisen und Denkmuster, etc.). Im Folgenden werden einige Medien der Repräsentation psychosozialen Geschehens dargestellt, mit Hilfe derer die Organisationsmitglieder ihre Erfahrungen aus dem Leben und Arbeiten in Organisationen, darstellen, abstrahieren und denken können.

### **3. Die verschiedenen Medien der Repräsentation psychosozialen Geschehens in Organisationen**

Die Organisationsmitglieder sind bewusst und/oder unbewusst Teil des psychosozialen Geschehens in Organisationen. Sie leben, arbeiten, denken und träumen in und von dem psychosozialen Geschehen. Sie erleben das psychosoziale Geschehen über und unter der Haut und erfahren in diesem Kontext zahlreiche Emotionen, Affekte und Gefühle: Freude, Glücksgefühle, Wut, Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, Reue, Frustration, Zweifel, Liebe, Angst, Trauer, Wunsch nach Wiedergutmachung, etc. Diese emotionalen Schwingungen sind emotionale Erfahrungen der Organisationsmitglieder in und mit dem psychosozialen Geschehen, und gleichzeitig emotionale Manifestationen des psychosozialen Geschehens in Organisationen.

Diese von Natur aus bunte und vielfältige Landschaft an Naturreizen, Emotionen und Sinneseindrücken, die die Organisationsmitglieder in Organisationen erleben, ist die Substanz, die erst das Denken in Organisationen ermöglicht. Diese Landschaft werde ich in dieser Arbeit mit dem Begriff Organisationslandschaft bezeichnen.

Die Organisationslandschaft umfasst Naturreize, Sinneseindrücke, Vorstellungsbilder, Erinnerungsbilder, emotionale Erfahrungen und Affekte, die aus der Begegnung bzw. Interaktion (Leben, Arbeiten, Denken, Träumen) der Organisationsmitglieder in und mit dem psychosozialen Geschehen entstehen. Sie sind Energiequanten mit frei verschiebbaren und ungebundenen Bedeutungen, die in einem zusammenhängenden und ungeteilten sozialen Ganzen fließen. Sie werden von den Organisationsmitgliedern transformiert und mit den verschiedensten Medien der Repräsentation verausgabt, gebunden und kommuniziert.

Die Medien der Repräsentation sind dementsprechend unterschiedlich z.B. Gedanken, Bilder und Assoziationen, Reime, Traumassoziationen, Zeichnungen, Farbschattierungen und Kontraste, Töne und Melodien, aber auch Bilanzen, Zahlen, Statistiken, Wachstumsraten, Diagramme, Tabellen etc. Die Art der gebrauchten Medien hängt stark mit dem Transformationsbereich (z.B. expressionistische Malerei, klassische Musik, Theater, Dichtung, Wirtschaftswissenschaft, Metaphysik, etc.) sowie mit dem angewandten Transformationsmodus zusammen (zweckrationale Bindung, dialektische Verausgabung).

Bei einer übermäßigen zweckrationalen Bindung ist das primäre Ziel der Repräsentationsmedien die Auflösung bzw. die Neutralisierung des Unterschieds bzw. der Dialektik zwischen dem Erlebten (dem Bezeichneten) und dem Zum-Ausdruck-Gebrachten (dem Zeichen). Das Erlebte wird mit dem Zum-Ausdruck-Gebrachten zweckmäßig eins zu eins gleichgesetzt. Durch die Verleugnung der Existenz von unbewussten und unendlichen Aspekten des psychosozialen Geschehens in Organisationen wird das Zeichen mit dem Bezeichneten als identisch dargestellt. Die (frisierte) Bilanz, der (ausgeschmückte) Jahresabschlussbericht, die prognostischen Marktanteile und die versprochene und heiß begehrte Dividende treten nicht mehr als Repräsentationen dessen auf, was im Unternehmen geschieht bzw. geschehen wird, sondern vielmehr als das, was tatsächlich im Unternehmen geschieht und geschehen wird. Sie sind, als „objektive“ Wahrheiten, das psychosoziale Geschehen selbst in Organisationen geworden; sie haben sozusagen das für uns unfassbare psychosoziale Geschehen in Organisationen eingeholt und sind mit ihm eins geworden. Das Kausalitätsbewusstsein hat damit scheinbar die fruchtbare Dialektik und Differenz zwischen dem Bezeichneten und dem Zeichen aufgehoben. Es handelt sich hierbei um eine latente Art der Verleugnung der Unfassbarkeit psychosozialen Geschehens in Organisationen durch die Aufhebung bzw. Neutralisierung der Widersprüchlichkeit zwischen dem Erlebten (Bezeichneten) und dem Zum-Ausdruck Gebrachten (Zeichen). Es

wird dabei unterschätzt, welche Folgen das zweckmäßige Aufhebungsmanöver dieser Widersprüchlichkeit für Sinnfragen in Organisationen haben kann. Die Verleugnung und Aufhebung der Differenz sind notwendigerweise mit dem Sinnverlust der Arbeit und des Lebens in Organisationen verbunden.

Der Großteil der gegenwärtigen Nomenklatur der objektivierenden Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und der Organisationsforschung im Besonderen ist im Begriff, eine semantische Apparatur zu verwenden und aufrecht zu erhalten, deren primäres Ziel ist es, nicht Zugänge zu Sinn und Bedeutung des Lebens und Arbeitens in Organisationen zu ermöglichen, sondern vielmehr die lukrative Reproduktion von Sinnsurrogaten ins Unendliche zu treiben. Diese Sinnsurrogate sind weniger dafür da, um essentielle Sinnfragen bei den Menschen in Organisationen vorübergehend zu stillen, sondern vielmehr, um den menschlichen Bedarf nach Sinn und Bedeutung und somit die menschliche Spannung exponentiell steigen zu lassen. Die kapitalistische Produktionsmaschinerie lebt ja gerade von dieser künstlichen Erregung des „Mangels“ und des menschlichen Bedarfs nach Sinn und Bedeutung. Dennoch bleiben die meisten Sinnsurrogate von kurzlebiger Dauer. Nur wahre Gedanken, Ideen und Lebensweisheiten, die die Menschen tatsächlich nutzen, haben eine Möglichkeit zu bleiben und von Generation zu Generation weitergegeben zu werden.

Die Medien der Repräsentation, die Mehrdeutigkeiten, Ambivalenzen, Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen anerkennen, werden in dieser Arbeit als dialektische Medien bezeichnet. Sie haben von Natur aus einen relativ höheren Grad an Subtilität und Fruchtbarkeit und definieren deshalb nicht eine konstante zweckmäßige Gleichung zwischen dem Erlebten und dem Zum-Ausdruck-Gebrachten, zwischen dem Bezeichneten und dem Zeichen, zwischen dem psychosozialen Geschehen in Organisationen und den jeweiligen Repräsentationen dieses Geschehens. Die angewandte Transformationsform ist in diesem Fall ein zur Verausgabung tendierender Modus.

Das primäre Ziel dieses verausgabenden Transformationsmodus ist nicht die Auflösung bzw. die Neutralisierung des Unterschieds bzw. der Dialektik zwischen dem Erlebten (dem Bezeichneten) und dem Zum-Ausdruck-Gebrachten (dem Zeichen), sondern vielmehr das Zum-Ausdruck-Gebrachte möglichst in Entsprechung mit dem Erlebten zu bringen, so dass Sinn und Bedeutung entstehen können. Das Zum Ausdruck-Gebrachte bietet in diesem Fall mehr Raum für Mehrdeutigkeiten, Ambivalenzen, Unsicherheiten, Widersprüchlichkeiten,

Zweifel, Ängste, Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, die immer wieder mit dem Erlebten aus dem Nichts herausschießen. Diese dialektischen Repräsentationsmedien sind durch ihre Integriertheit gekennzeichnet (vgl. Serhane, 2008a, 176). Sie sind in der Lage, widersprüchliche und mehrdeutige Sinneseindrücke, Ereignisse und Emotionen (wie z.B. Schmerz/ Freude; Glück/Unglück; Leben/Tod; etc.) zu repräsentieren, ohne Trennung bzw. Polarisierung negativer und positiver Pole derselben Ereignisse und Emotionen. Das „Ding“ wird möglichst ohne Spaltung integriert und ohne Zerlegung angenommen, gebraucht und verausgabt, so, wie es ist und nicht so, wie es sein soll. Bei diesem Transformationsmodus überwiegt nicht die Kategorisierung der Ereignisse und Emotionen in positiv/negativ; gut/ böse, sondern vielmehr steht die entspannte Aufmerksamkeit gegenüber dem Erlebten, gegenüber dem Ist-Zustand des „Dings an sich“ im Vordergrund.

Beide Transformationsmodi (Integration bzw. Verausgabung / Desintegration bzw. Bindung) spiegeln zwei Komplementärprozesse des Denkens (Entwicklung von Gedanken bzw. Primärprozess des Denkens; Entwicklung des Denkens zum Gebrauch von Gedanken bzw. Sekundärprozess des Denkens) wider, deren periodischer Einsatz von großer Bedeutung für die gesunde Entwicklung des Denksystems ist (Kind - Mutter; Individuum - Gruppe; Mitarbeiter - Organisation, etc.). Wie wir bereits im Kapitel II gesehen haben, können sich beide Transformationsmodi aus zwei unterschiedlichen und komplementären Zuständen heraus entwickeln (Unordnung/ Ordnung), um die Bewegung des Denkprozesses in den jeweiligen anderen Zustand in Gang zu setzen (vgl. Kapitel II. 4). So wird - unter bestimmten Rahmenbedingungen - eine Art Balance zwischen Sicherheit/Unsicherheit, Ordnung/Unordnung, Kohärenz/Inkohärenz, Eindeutigkeit/Mehrdeutigkeit etc. immer wieder hergestellt.

Die Stagnation des Denkprozesses z.B. in einer zweckrationalen gewinnorientierten Bindung frei verschiebbarer Energiemengen trägt zur Dominanz einer übermäßig zukunftsorientierten Strategie der Risikominimierung bei, die von einer Entwurzelung des Faktors Unsicherheit und Unordnung besessen ist. Eine gesunde Entwicklung des Denkprozesses ist nur dann möglich, wenn eine gesunde Hin- und Herbewegung zwischen diesen zwei Zuständen gewährleistet ist. Im normalen Verlauf kann sich das Denksystem (Säugling -Mutter; Individuum -Gruppe; Mitarbeiter - Organisation, etc.) nicht ausschließlich an einem der beiden Zustände festklammern. Das Erleben des Zustands der Ordnung ruft notwendigerweise eine Tendenz, eine Neigung zur Integration hervor, um eine Balance zwischen Eindeutigkeit und Mehrdeutigkeit zu schaffen.

Genauso ruft das Erleben des Zustands der Unordnung notwendigerweise eine Tendenz und eine Neigung zur Desintegration hervor, um die Balance zwischen Ordnung und Unordnung zu schaffen. Nicht das Festklammern an einem der beiden Zustände ist die Herausforderung, sondern vielmehr das Lernen aus der Hin- und Herbewegung zwischen den beiden Zuständen. Dennoch überwiegt in den meisten Fällen eine allgemeine Tendenz, sich wissend, ja in manchen Fällen sogar allwissend, an dem Zustand der Sicherheit und Ordnung festzuklammern, was ja notwendigerweise mit einem Übermaß an Ordnung und einer Nicht-Anerkennung von Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen einhergeht. Ob die periodische Hin- und Herbewegung zwischen den beiden Zuständen gewährleistet ist, hängt u.a. davon ab, ob das Denksystem gegenüber Unordnung, Nicht-Wissen, Inkohärenz, Frustration und Unsicherheit genügend tolerant ist, so dass sich aus dem Zustand der Unordnung heraus eine nicht voreilige Tendenz zur Kohärenz und Ordnung entwickeln kann.

Um tiefere Einblicke in den vorherrschenden Transformationsmodus einer Organisation zu ermöglichen, sind nicht nur die Prädispositionen der einzelnen Denkanlagen (individuelle Verhaltensweisen, Merkmale und Charakteristiken von einzelnen Organisationsmitgliedern) von Bedeutung, sondern auch die Gepräge des Denkinstrumentariums, in, mit und von dem die Organisationsmitglieder leben und arbeiten (das kollektiv geteilte Kommunikationssystem von Zeichen, Annahmen, Normen, Weltbildern und Denkmustern). Durch das wiederholte Zusammenspiel von Denkanlagen und Denkinstrumentarium kristallisiert sich eine Art vorherrschende dominierende Art und Weise des Denkens, die für das jeweilige Denksystem charakteristisch wird und dennoch veränderbar bleibt.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Prädispositionen der Denkanlagen und den Geprägen des sozial konstruierten Instrumentariums. Beide können sich gegenseitig beeinflussen und liefern uns eine Vorahnung von den in der Organisation vorherrschenden Verhaltens- und Denkweisen. Sie drücken die in der Organisation vorherrschenden Weltbilder sowie die vorherrschende Art und Weise der Transformation aus. Sowohl die individuellen Verhaltensweisen, Merkmale und Charakteristiken von einzelnen Organisationsmitgliedern als auch das kollektiv geteilte Kommunikationssystem von Zeichen, Annahmen, Normen, Weltbildern und Denkmustern in einer Organisation werden in dieser Arbeit mit dem Begriff Organisationsinvarianten bezeichnet. Diese Organisationsinvarianten (Prädispositionen der Denkanlagen und Gepräge des

Denkinstrumentariums), sowie deren Zusammenspiel sind u.a. für das Verhalten der Denksubstanz im Strudel verantwortlich. Dennoch bleibt die Bewegung des Flusses zugleich vor und mit der Bewegung des Strudels am Werk. Der Strudel kann hier symbolisch das Verhalten und das Zusammenkommen von Denkanlagen und Denkinstrumentarium in einer Organisation bezeichnen.

Manager, Vorstandsmitglieder, Kunden, Einkäufer, Verwaltungsmitarbeiter, Organisationsberater, Anlageberater, Organisationsforscher sowie Organisationsentwickler sind u.a. als Denkanlagen mit verschiedenen Prädispositionen an der Organisation als Denkinstrumentarium, als ein komplexes System von Zeichen, Annahmen, Weltbildern und Denkmustern beteiligt. Sie sind alle bewusst und/oder unbewusst – wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise – Bestandteile eines syntaktisch-sozialen Systems (Denkinstrumentarium), das vielmehr ist, als die Summe der einzelnen Mitglieder, die daran beteiligt sind. Die Organisation als syntaktisch-soziales System ist kein statisches Aggregat einzelner partikularer Bestandteile, sondern sie lebt in, mit und von den Organisationsmitgliedern und ist Teil eines gesamten sozialen Körpers: der menschlichen Gemeinschaft. Die menschliche Gemeinschaft besteht demzufolge aus mehreren Organen bzw. Organisationen. Jedes syntaktisch-soziale System ist wie ein Organ selbst zum Teil gestaltet und zum Teil nicht gestaltet, d.h. jedes syntaktisch-soziale System hat wie ein Organ zum Teil eine vordefinierte Organfunktion, die Teil der Gesamtfunktion des Körpers ist. Alle Funktionen sowohl der Denkanlage als auch des Organs sowie des ganzen Körpers sind zum Teil gestaltet, d.h. von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache definiert, die zugleich die formgebende Ursache ist. Die vordefinierte bzw. angeborene Funktion des Atmungsorgans zum Beispiel ist das Atmen, die des Verdauungsorgans ist das Verdauen, die des Sehorgans ist das Sehen und nicht das Riechen etc.. Eine angeborene Organfunktion, die Teil einer angeborenen Gesamtfunktion des Körpers ist, ist das, was alle Organe gemeinsam haben. Der ungestaltete Teil des syntaktisch-sozialen Organs kann von Organisation zu Organisation verschiedene Charakteristika und Merkmalen aufweisen.

Darauf aufbauend, wird im Folgenden zwischen gestalteten und nicht gestalteten Organisationsinvarianten differenziert. Gestaltete Organisationsinvarianten sind vordefinierte Funktionen sowohl in der Denkanlage, im Denkinstrumentarium als auch im gesamten ungeteilten sozialen Körper (in der menschlichen Gemeinschaft), die von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache definiert und gestaltet werden. Sie werden daher von den Organisationsmitgliedern unbewusst genährt, geteilt, praktiziert und weitergegeben.



Diese vordefinierten Funktionen sind zugleich vor und mit dem Wirken der Denkanlage, des Denkinstrumentariums und des gesamten Körpers am Werk. Die gestalteten Organisationsinvarianten sind das Wirken der aus sich selbst seienden Wirkungsursache, das für die Aufrechterhaltung des Rechtsmaßes sowie der rekursiven Gestaltungsprinzipien verantwortlich ist. Die rekursiven Gestaltungsprinzipien sind keine kulturspezifischen bzw. sozial konstruierten Normen, sondern sie gehen dem Denken voraus. Die gestalteten Organisationsinvarianten, sind invariante Komponenten, die bei der Repräsentation bzw. Transformation des psychosozialen Geschehens erhalten bleiben. Sie ermöglichen das Wiedererkennen der aus sich selbst seienden Wirkungsursache.

Nicht gestaltete Organisationsinvarianten sind Merkmale und Charakteristiken, die auf das Verhalten der Denkanlagen, des Denkinstrumentariums und des gesamten sozialen Körpers zurückzuführen sind, die sich durch das wiederholte Zusammenspiel zwischen Denkanlagen und Denkinstrumentarium in der jeweiligen Organisation heraus kristallisiert haben. Die nicht gestalteten Organisationsinvarianten sind sozusagen die Gestaltungsräume und -spuren des Denksystems (Kind - Mutter; Individuum - Gruppe; Mitarbeiter - Organisation). Dennoch sind diese Gestaltungsräume von der ersten und letzten Wirkungsursache umfasst, die jedem Denksystem vorausgeht.

Die ungestalteten Organisationsinvarianten sind sozial konstruierte und organisationspezifische Normen, die der Funktionstüchtigkeit einer Organisation als Kommunikationssystem dienen. Sie sind auf Grund des Verhaltens von Denkanlagen, Denkinstrumentarium und dem gesamten sozialen Körper entstanden und dienen dazu, kontextuelle und organisationspezifische Standards, Richtlinien, Sprachschablonen, Weltbilder, Direktiven, Annahmen und Denkmuster aufrecht zu erhalten. Dieses sozial konstruierte Regelwerk kennzeichnet sich dadurch, dass es räumlich und zeitlich begrenzt ist, d.h. es hat keinen rekursiven universellen Charakter.

Die nicht gestalteten Organisationsinvarianten sind Indikatoren für die vorherrschende Art und Weise des Denkens in einer Organisation und geben uns tiefgründige Indizien über das sozial konstruierte und organisationspezifische Regelwerk für Normen und Standards, die von der Mehrheit der Organisationsmitglieder bewusst genährt, geteilt, praktiziert und aufrechterhalten werden. Die nicht gestalteten Organisationsinvarianten sind invariante Komponenten, die bei der Repräsentation bzw. Transformation des psychosozialen Geschehens haften bleiben. Sie sind relativ kurzlebige Wirkungsspuren von Denkanlagen und Denkinstrumentarien in dem ganzen psychosozialen Geschehen in Organisationen. Sie

ermöglichen das Wiedererkennen der Wirkung, Gepräge und Prädispositionen von Denkanlagen und Denkinstrumentarien.

Die nicht gestalteten Organisationsinvarianten können als die von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache unbestimmten Variablen, d.h für das Denksystem (Individuum – Organisation) bestimmbar Momenten im psychosozialen Geschehen verstanden werden. Die gestalteten Organisationsinvarianten können hingegen als die von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache bestimmten Variablen, d.h. für das Denksystem nichtbestimmbar Momenten im psychosozialen Geschehen verstanden werden. Eine klare Trennung von gestalteten und nicht gestalteten Organisationsinvarianten lässt sich mittels Denken nicht einfach realisieren, da das Denken selbst von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache gestaltet wurde, bevor es zur Gestaltung fähig gemacht wurde.

An der bewussten Aufrechterhaltung bestimmter Denk- und Verhaltensweisen in Organisationen sind, wie wir bereits gesehen haben, Manager, Vorstandsmitglieder, Kunden, Einkäufer, Verwaltungsmitarbeiter, Organisationsberater, Anlageberater, Organisationsforscher und Organisationsentwickler beteiligt. Bei der Vorherrschaft und Dominanz einer bestimmten Art und Weise des Denkens spielt die Organisationsforschung als Repräsentationssystem psychosozialen Geschehens in Organisationen meist eine zentrale Rolle, die weitere Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Lebens und Arbeitens haben kann (soziale Bereiche, Kultur, Bildung etc.). Wir werden im Folgenden daher die gegenwärtige Organisationsforschung als wissenschaftliches Repräsentationssystem psychosozialen Geschehens in Organisationen genauer unter die Lupe nehmen, das Zusammenwirken seiner Invarianten bei dem Denkprozess erläutern, um tiefere Einblicke in die aktuell vorherrschende Art und Weise des Denkens in Organisationen zu ermöglichen.

#### **4. Die theoretische Inflation des Repräsentationssystems Organisationsforschung und die Notwendigkeit einer Des-Integrativen Organisationsforschung**

Es wird bei der Untersuchung der gegenwärtig vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen von der folgenden Arbeitshypothese ausgegangen: Die wissenschaftliche Methode im Allgemeinen, die Wirtschaftswissenschaft und die Organisationsforschung im Besonderen haben in den letzten Jahren massiv dazu beigetragen, dass die gegenwärtig vorherrschende und angebotene Art und Weise des

Denkens und Verstehens in Organisationen einen übermäßig profitorientierten und verantwortungslosen bzw. nicht-einfühlsamen Charakter hat, der für die Organisationsmitglieder nur mangelhaft Zugang zu Sinn und Bedeutung für ihr Leben und Arbeiten in Organisationen ermöglichen kann. Diese Arbeitshypothese wird im Folgenden mit weiteren Gedankengängen und theoretischen Weiterführungen erläutert.

#### **4.1. Das gewinn- und machtorientierte Wissenschaftsestablishment und seine Begrenztheit in der Abbildung des Geschehens**

Organisationsforscher, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Kommunikationswissenschaftler, Organisations- und Arbeitspsychologen etc. bilden zusammen ein mehr oder weniger zur Vereinheitlichung tendierendes Netzwerk von Verhaltenscodexen und Normen, stillschweigenden ideellen Bindungen, Praktiken, Annahmen und Vereinbarungen, die zum einen die Beziehbarkeit ihrer theoretischen Repräsentationen aufeinander immer wieder sicherstellen und zum anderen die „intakte“ Sicherheit des ganzen wissenschaftlichen Repräsentationssystems Organisationsforschung protegieren. Das wissenschaftliche Repräsentationssystem ist seinerseits auch Teil eines viel größeren protektionistischen übergreifenden wissenschaftlichen Netzwerks, das im ganzen Wissenschaftsbetrieb eine Art gängige und allgemein anerkannte Gepflogenheit aufrecht zu erhalten versucht, die, auch wenn sie nicht in allen Wissenschaftszweigen unumstritten ist, dennoch bei der Mehrheit als eine Art latent vorhandenes Pflichtbewusstsein mitschwingt. Für den Zusammenhalt sowie für die Legitimation eines solchen Wissenschaftsestablishments spielen zwei Aspekte eine bedeutende Rolle:

Zum einen die Undurchdringlichkeit des „Dings an sich“ für all diese wissenschaftlichen Theorien und Modelle, das heißt, die Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen der einzelnen Wissenschaftszweige auf die immer noch bestehenden paradoxen Fragen und „Probleme“ im jeweiligen Forschungsbereich sowie auf übergreifende Paradoxien, die mit der Unmöglichkeit der völligen Durchdringung des „Dings an sich“ einhergehen. Diese Beziehbarkeit setzt die Bereitschaft und die Fähigkeit des jeweiligen Repräsentationssystems voraus, Unsicherheiten, Ambiguitäten, Mehrdeutigkeiten, Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen zu integrieren. Zum Beispiel: Die physikalische Frage nach klarer Trennung zwischen Welle und Teilchen, die ganze Entwicklungsgeschichte des Universums, die undefinierbarkeit von unendlichen und unbestimmten Variablen in der Mathematik, die Schwierigkeit einer umfassenden und vollkommenen Repräsentation psychosozialen

Geschehens in einer Organisation, die Unvorhersehbarkeit und Komplexität menschliches Verhaltens etc.. Kurz, diese Beziehbarkeit setzt eine Toleranz gegenüber der Frustration voraus, die aus dem Wunsch sowie aus den immer noch bestehenden Schwierigkeiten mit dem Ding an sich – und sei es ein soziologisches, wirtschaftliches, mathematisches oder physikalisches Ding – eins zu werden, resultiert. Das Vorhandensein immer noch unaufhebbarer und paradoxer Problemstellungen rührt u.a. auch daher, dass die Dialektik bzw. die Differenz zwischen dem Zeichen und dem Bezeichneten und die Ambiguitäten und Mehrdeutigkeiten immer noch bestehen.

Zum anderen, die Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen aufeinander. Zum Beispiel: Die Herstellung von Interfaces und Zusammenhängen zwischen den einzelnen theoretischen Repräsentationen, die u.a. zur Weiterentwicklung des theoretischen Gebäudes im jeweiligen Fachbereich sowie zur Legitimation und Rechtfertigung der Wissenschaftlichkeit bzw. „Verwissenschaftlichung“ der jeweiligen theoretischen Repräsentation innerhalb des Wissenschaftsestablishments dienen.

In Anlehnung an die Unterscheidung Saussures zwischen der funktionalen Dimension und der strukturalen Dimension der Sprache (Saussure, 1967, 1969; Baudrillard, 1982, 17), gehe ich von der Annahme aus, dass im gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment übermäßig viel Wert auf die Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen aufeinander im Vergleich zu der Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen auf das übergreifende Paradoxon gelegt wird, so dass die theoretischen Repräsentationen nur mangelhaft Zugänge zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen ermöglichen können.

In der strukturalen Dimension der Sprache rückt Saussure zufolge der Aspekt der Beziehbarkeit der Ausdrücke auf einander in den Vordergrund, während in der funktionalen Dimension der Sprache der Aspekt der widersprüchlichen Referenz des Zeichens zum Bezeichneten bzw. des Signifikanten zum Signifikat in den Vordergrund rückt (vgl. Baudrillard, 1982, 17). Daraus ergeben sich zwei Aspekte des Wertes eines Ausdrucks: der Referenzwert eines Ausdrucks, der aus dem Unterschied bzw. aus der Dialektik zwischen dem Ausdruck und dem Bezeichneten entstammt, und der strukturelle Wertzusammenhang, der aus der Beziehbarkeit der Ausdrücke aufeinander herrührt (vgl. Baudrillard, 1982, 18). Baudrillard macht uns in seiner Arbeit „Der symbolische Tausch und der Tod“ (Baudrillard, 1982) auf eine beunruhigende Entwicklung unseres Gebrauchs von

Zeichen aufmerksam, die zunehmend auf eine Aufhebung der Dialektik zwischen Zeichen und Bezeichnetem hinsteuert. Diese Entwicklung kann zu einer allgemeinen und somit sinnlosen Austauschbarkeit aller Zeichen miteinander führen, ohne dabei einen Sinnbezug zum Bezeichneten herstellen zu können. Unser Gebrauch von Zeichen läuft damit Gefahr, sich von der Rolle, das Erlebte zu repräsentieren und somit einen Zugang zu Sinn und Bedeutung zu ermöglichen, zu entbinden, sodass unser Gebrauch von Zeichen inflationär und sinnlos wird.

Die übermäßige Bewertung der Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen im gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment aufeinander, der spürbare Druck zum Konsens in den einzelnen Wissenschaftszweigen, die zirkulierenden und stillschweigend geteilten Verhaltensregeln und Normen, die rücksichtslose Konkurrenz, die zunehmend vorherrschenden ökonomischen Interessen, der profitorientierte Ehrgeiz und das Karrierestreben geben genügend Anlässe zur Sorge, dass sich das Wissenschaftsestablishment nicht mehr primär mit erkenntnistheoretischen und sinnstiftenden Auseinandersetzungen mit dem Ding an sich beschäftigt, sondern sich nur noch primär auf eine gewinnorientierte Verwertung patentierbarer theoretischer Repräsentationen und Forschungsergebnisse sowie auf die Aufrechterhaltung von Machtverhältnissen, nationalen und internationalen Dringlichkeiten und Interessen bestimmter Gruppierungen ausrichtet. Die Forschungsthemen werden zunehmend von öffentlichen oder wirtschaftlichen Institutionen vorgegeben, die nicht selten von gierigen Interessen geleitet bzw. geblendet sind.

Der im Wissenschaftsestablishment aktuell vorherrschende Wettbewerbsgeist um Einfluss und ökonomische Prosperität geht nicht nur mit dem Verlust einer einst humanen und aufklärenden Aufgabe des Wissenschaftsestablishments einher, sondern verursacht enorme Einbußen bezüglich der Fähigkeit unserer gegenwärtigen theoretischen Modelle, die Lücke zwischen den Erfahrungen und emotionalen Erlebnissen der Menschen in Organisationen einerseits und dem symbolischen Repräsentationssystem (Theorien, Konzepte, etc.) andererseits so zu überwinden, dass uns ein Zugang zu Sinn und Bedeutung ermöglicht wird. Dieser Verlust wird verschärft, indem der Beziehbarkeit solcher theoretischer Repräsentationen aufeinander immer mehr Wert zugeschrieben wird als der Beziehbarkeit der unaufhebbaren Dialektik zu den paradoxen Fragen (der Bezug zum Ding an sich).

Die Ambivalenz der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder, die Unsicherheit, die Unvorhersehbarkeit psychosozialen Geschehens in Organisationen werden zunehmend kaschiert, um ein intaktes und sicheres Wissenschaftsestablishment zu simulieren, das in der Lage sei, die Dialektik zwischen dem Zeichen und dem Bezeichneten aufzuheben. Der Signifikant wird forciert mittels einer allwissenden wissenschaftlichen Apparatur als das Signifikat selbst dargestellt, um die Unsicherheiten und Ambiguitäten zwischenmenschlicher Erfahrungen in Organisationen zu eliminieren. Die meisten theoretischen Repräsentationen (psychosozialen Geschehens in Organisationen) sind im Begriff, zum psychosozialen Geschehen selbst zu mutieren. Das „Ding“ kann so, wie es tatsächlich ist, nur mangelhaft integriert werden (eine vollkommene Durchdringung des Dings ist unmöglich), da der Soll-Zustand mit dem Ist-Zustand des Dings im gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment im Begriff ist, eins zu eins austauschbar zu werden.

Die Nicht-Anerkennung von Zuständen von Unsicherheit, Unordnung, Zweifeln, Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, Ambiguitäten und Ungewissheiten, die Verleugnung der Existenz einer aus sich selbst seienden Wirkungsursache, die auch auf den ganzen Fluss psychosozialen Geschehens in Organisationen wirkt und zugleich vor und mit unserem Denken am Werk ist, ruft eine Stagnation des Denkprozesses in einem zwar dauerhaft simulierten aber nicht realen Zustand der Ordnung hervor. Wie wir im Kapitel II gesehen haben, setzt die Tendenz zur Integration – in einem konstruktiven Verlauf des Denkprozesses – mit dem Erleben des Zustands der Ordnung ein, um die Bewegung des Denkprozesses notwendigerweise in Richtung Inkohärenz und Unordnung in Gang zu setzen. Andersrum entwickelt sich aus dem Erleben eines Zustands der Ordnung heraus eine Tendenz zur Desintegration, welche die Bewegung des Denkprozesses notwendigerweise in Richtung Ordnung, Kohärenz und Sicherheit in Gang setzt (vgl. Kapitel II. 3).

Die im gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment vorherrschenden rationalen und profitorientierten Verhaltenscodices sowie das übermäßige Sicherheitsverlangen, rühren aus einer mangelhaften Bereitschaft her, sich mit dem Ding so wie es ist – das Ding kann von uns nicht beherrscht werden – auseinander zu setzen. Um die Undeterminierbarkeit des Flusses psychosozialen Geschehens in Organisationen für unser Denken zu negieren, wird die Existenz der aus sich selbst seienden Wirkungsursache verleugnet. Dafür wird ein Zustand der Sicherheit und Ordnung dauerhaft simuliert, da die Fähigkeit zum Containment, die Geduld und Frustrationstoleranz allzu unzureichend sind, sodass die

Tendenz zur Integration und somit die Bewegung in Richtung Inkohärenz und Unordnung in Gang gesetzt werden kann. Typisch für diesen simulierten Zustand der Sicherheit ist der Gedanke: „Das Ding ist nun dank unseres Denkens so, wie es sein soll und wird auch so bleiben“.

Der Großteil des Wissenschaftsestablishments verharrt gegenwärtig in einem Übermaß an Ordnung, in einem psychotischen und allwissenden theoretischen Rausch. Durch die übermäßige Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen im aktuellen Wissenschaftsestablishment auf einander und die Vernachlässigung der Beziehbarkeit der theoretischen Repräsentationen auf den für uns undefinierbaren Fluss psychosozialen Geschehens in Organisationen können die bisher erreichten deduktiven Verbindungen, Modelle, Schlussfolgerungen und Zusammenhänge meist nicht in Frage gestellt werden bzw. kann ihnen nicht widersprochen werden. Es entsteht eine Art trügerische Gewissheit, die mit einem Gefühl der Allwissenheit einhergeht und alles zu eliminieren versucht, was Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten hervorrufen könnte. Die Erstarrung und Stagnation der aktuellen vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen in der PS (vgl. Kapitel. II. 4.2) hängt mit dem übermäßigen Ordnungszustand zusammen, in dem das gegenwärtige Wissenschaftsestablishment verharrt. Das Festhalten-Wollen an einem simulierten dauerhaften Zustand der Sicherheit, der nicht immer da sein kann, macht nicht nur die Entwicklung neuer und bisher ungedachter Gedanken unmöglich, sondern führt zu einer wertlosen theoretischen Inflation und zu einem übermäßigen theoretischen Überbau im Wissenschaftsestablishment.

Durch die Überbewertung des strukturellen rationalen kausalen Wertzusammenhangs der theoretischen Repräsentationen aufeinander auf Kosten des Referenzwerts des Repräsentationssystems selbst zum psychosozialen Geschehens in Organisationen haben viele Theorien, Modelle und Konzepte in der Organisationsforschung ihre dialektische Beziehung zum psychosozialen Geschehen eingebüßt und somit ihr Potenzial, den Menschen einen Zugang zu Sinn und Bedeutung für ihr Leben und Arbeiten in Organisationen zu ermöglichen, größtenteils verloren.

Wie in Kapitel II. 3 bereits erwähnt ruft die Stagnation des Denkprozesses bei einem der beiden Zustände (Ordnung/ Unordnung) ein Übermaß an Ordnung oder einen Mangel an Ordnung hervor. Sowohl der Mangel als auch das Übermaß an Ordnung sind nicht fördernd für eine gesunde Entwicklung des Denkprozesses. Integration und Desintegration, Verausgabung und Bindung sind zwei Mechanismen des Denkprozesses, die – im

konstruktiven Verlauf – periodisch und abwechselnd die Bewegung des Denkprozesses von einem Zustand in den anderen in Gang setzen, um ein Übermaß oder einen Mangel an Ordnung zu überwinden. Durch das ständige Herstellen dieser Art Balance zwischen Ordnung und Unordnung wird es dem Denkprozess möglich, die Spannung, die mit dem immer wiederkehrenden Wissensdurst und Bedarf nach Sinn und Bedeutung und mit dem Erleben von überschüssigen Sinneseindrücken und Naturreizen einhergeht, in einem solchen Maß zu halten, dass es gerade möglich ist, daraus Sinn und Bedeutung zu erschließen, die den Wissensdurst und Hunger nach Sinn und Bedeutung vorübergehend stillen.

Wir erleben in unserer postmodernen Zeit die Krise eines inflationären und sinnlosen Wissenschaftsestablishments. Wir erfahren durch die Stagnation des gegenwärtigen Wissenschaftsestablishments in einem dauerhaften Zustand der Ordnung und Sicherheit, eine Inflation an Theorien, Modellen und Konzepten, die nicht mehr in der Lage sind, den Bedarf der Menschen in Organisationen nach Sinn und Bedeutung vorübergehend zu stillen. Im Gegenteil erzeugen die meisten aktuellen theoretischen Repräsentationen durch die Simulation trügerischer Sinnsurrogate oft eine Spannungssteigerung des Bedarfs nach Sinn und Bedeutung, da diese kommerziell ausgerichteten Sinnsurrogate den Sinnbedarf viel mehr künstlich erregen als ihn vorübergehend zu stillen. Der einst naturorientierte Sinnbedarf der Menschen wird immer mehr von einer profitorientierten wirtschaftswissenschaftlichen Apparatur (neu) definiert, so wie es die Direktiven der Kapitalistisch organisierten Märkte vorschreiben. Darüber hinaus machen die meisten Sinnsurrogate all zu oft süchtig, und so boomt ja auch der Markt der Sinnsurrogate.

In der pharmazeutischen Forschung zum Beispiel ist uns – wie bereits oben erwähnt – dieser Zusammenhang relativ gut bekannt: Nicht selten wird die Krankheit von der Medikamentenherstellerseite her und nicht aufgrund der tatsächlichen Bedürfnisse, Ängste, Sorgen und Mühen der Menschen definiert. Bestimmte Verhaltensmerkmale werden zunehmend im Rahmen einer gewinnorientierten Auftragsforschung beobachtet, kategorisiert und in einem patentierbaren und rentablen Modell als Dysfunktionen gebrandmarkt, was eine lukrative Anwendbarkeit und Verwertung verspricht. Das Modell bringt dann die erfundene Krankheit hervor und löst somit die Nachfrage nach dem Heilmittel aus und verspricht gleichzeitig die Geheimrezepte, welche die Krankheit heilen sollen. Nicht selten wird der Bedarf künstlich erzeugt. Wenn die Nachfrage ihren Höhepunkt erreicht hat, werden die verheißungsvollen und lang ersehnten angeblichen Heilmittel in den Markt injiziert, so dass der Gewinn am höchsten ist. Die Heilmittel



entpuppen sich aber meist nach kurzer Zeit als konsumtreibende Zaubertüten, die den tatsächlichen menschlichen Bedarf nach Sinn und Bedeutung erregen, anstatt ihn vorübergehend zu stillen und die Balance zwischen Sicherheit und Unsicherheit chronisch aus dem Gleichgewicht bringen.

Dadurch, dass die meisten theoretischen Repräsentationen den Sinnzusammenhang mit der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder nur sehr mangelhaft herstellen können, haben sie fast keinen Gebrauchswert mehr. Ihr einzig noch gebliebener relativ gültiger Wert ist ihre Beziehbarkeit auf andere theoretische Repräsentationen. Ihre übermäßige Beziehbarkeit aufeinander ist aber ohne Beziehbarkeit auf die von den Menschen immer wieder erlebte Unfassbarkeit psychosozialen Geschehens sowie auf die von Natur aus ambivalente Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder hohl und ohne Sinn, da sie sie zwar scheinbar auf einander beziehbar, aber nicht wirklich voneinander unterscheidbar macht. Sie sind dann wie abgeflachte Münzen, die von jeglichen Spuren, Bemühungen, Höhen und Tiefen menschlicher Gestaltungsarbeit gereinigt worden sind; sie haben keine Konturen, keine menschlichen Fingerabdrücke, keine Verletzungen, keine Kontraste und keine Umrisse. Sie antworten nicht auf die tatsächlichen Bedürfnissen der Menschen in Organisationen, sie haben keinen Bezug mehr auf das emotionale Erleben der Menschen und haben somit keine Währung und keinen Wert in der Welt der Sinne.

Die meisten gegenwärtigen theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens in Organisationen tendieren durch die bloße, exponentielle und referenzlose Reproduktion dazu, wie Sand am Meer, zu einer sinnlosen Hyperbel zu werden und tragen massiv zu einem exaltierten, gereizten und beschleunigten Zustand des Lebens und Arbeitens von Menschen in Organisationen bei. Das Wissenschaftsestablishment hat einen unmittelbaren Einfluss auf das gesellschaftliche Zusammenleben und Arbeiten in allen Bereichen: Bildung, Gesundheit, Wohnen, Ernährung, Erziehung, Familie etc.. Wir sind alle an dieser Malaise beteiligt solange wir von diesem Wissenschaftsestablishment – aus Bequemlichkeit, aus Interesse oder aus anderen Gründen - unhinterfragt Gebrauch machen: Organisationsforscher, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Organisationsmitglieder, Manager, Organisationsberater, Verhaltensforscher, Kommunikationswissenschaftler etc.. Mit jedem unhinterfragten Gebrauch nähren wir das, was den Sinn für unser Leben und Arbeiten in Organisationen zerstört.

Durch den unhinterfragten und gleichgültigen Gebrauch gewinnorientierter Verhaltenscodices und Normen, durch die Verfolgung egoistischer, gieriger und machtorientierter Interessen im Vergleich zum kollektiven Gemeinwohl der Menschheit als Ganzes, tragen wir (Organisationsforscher und Wissenschaftler) individuell wie kollektiv dazu bei, dass diese habsüchtigen und profitorientierten Verhaltensmuster und Denkweisen als destruktive Invarianten des Wissenschaftsestablishments aufrecht erhalten bleiben und an die nächsten Generationen weitergegeben werden. Sowohl das Denkinstrumentarium (Wissenschaftsestablishment) als auch die Denkanlage (Forscher, Wissenschaftler, Organisationsmitglieder, Mitarbeiter, etc), sind von dieser destruktiven Entwicklung betroffen. Die aktuell vorherrschenden Verhaltenscodices werden mit dem wiederholten Gebrauch (der Gebrauch ist ein Zusammenspiel zwischen Wissenschaftsestablishment und Forscher) nicht nur als Gepräge des Wissenschaftsestablishments auf den Denkprozess einwirken, sondern auch als Prädispositionen der Denkanlage (Forscher) an die nächsten Generationen weitergegeben und nehmen Einfluss auf die gesamte langfristige Entwicklung des Denkens in und von Organisationen. Die Gefahr besteht darin, dass sich diese aktuell vorherrschenden gewinnorientierten Verhaltensregeln und kapitalistischen Direktiven, wie eine Metastasenbildung durch die ganze Organisationslandschaft verbreiten, so dass sie eine Selbstverständlichkeit werden und nicht mehr in Frage gestellt werden.

Wir sind als Organisationsforscher, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Organisationsberater und Verhaltensforscher nach wie vor gefragt, unsere Gestaltungsarbeiten ehrlich, aufrichtig und gewissenhaft zu konzipieren und gesellschaftliche Verantwortung für die Menschheit als ein sozialer ganzer Körper zu übernehmen. Eine breite Umwandlung der destruktiven Gepräge und Züge gegenwärtigen Wissenschaftsestablishments (Denkinstrumentarium) in gutartige Gepräge ist eng mit der Umwandlung der Prädispositionen auf der Ebene jeder Denkanlage (z.B. Forscher und Wissenschaftler) verbunden. Dabei müssen wir immer berücksichtigen, dass der Forscher, der eine bestimmte Wirkung auf das Wissenschaftsestablishment erzielen will, allzu oft an Grenzen stoßen kann. Er kann zwar eine Absicht entwickeln, etwas (Positives oder Negatives) im Wissenschaftsestablishment zu bewirken und darauf basierend seine Gestaltungsarbeit konzipieren; er kann aber nicht die ganzen Rahmenbedingungen, die für eine breite Umwandlung des Wissenschaftsestablishments notwendig sind, definieren und realisieren, da diese über seine Fähigkeiten weit hinausgehen. Die Definition des Flusses des Geschehens ist eine Angelegenheit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache. Nichts desto trotz, war, ist und bleibt es die Aufgabe und die Arbeit jeder Denkanlage (auch für

Forscher und Wissenschaftler), eine wohlwollende Absicht zu entwickeln, etwas Positives auf das Denkinstrumentarium (Wissenschaftsestablishment) zu bewirken und daran lebenslang gewissenhaft, ehrlich und aufrichtig zu arbeiten.

Das Verharren in einem simulierten und exaltierten Zustand der Sicherheit und Ordnung, die weit verbreitete und vorgetäuschte Allwissenheit, die wuchernde Gier und Habsucht, geht mit einer Verleugnung unserer Menschlichkeit bzw. unserer Endlichkeit und mit einer Nicht-Anerkennung einer aus sich selbst seienden Wirkungsursache einher, welche die Rahmenbedingungen des Flusses des psychosozialen Geschehens in Organisationen zugleich vor und mit unserem Denken definiert.

Die im Folgenden dargestellten Ausführungen zum Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung können als der Versuch verstanden werden, andere Gedanken, Sichtweisen und Ideen als die vorherrschenden profitorientierten Verhaltensmuster und Denkschablonen in das gegenwärtige Wissenschaftsestablishment im Allgemeinen und in die aktuelle Organisationslandschaft im Besonderen in der Hoffnung einzupflanzen, dass sie mit der Zeit wachsen und einen Teil – selbst wenn er sehr klein ist – der Organisationslandschaft widerspiegeln, der zwar scheinbar momentan von den meisten zeitgenössischen Organisationsbildern überschattet ist, aber dennoch vorhanden ist, um den Kontrast zwischen den kapitalistischen Direktiven und den rechtschaffenden rekursiven Gestaltungsprinzipien widerzuspiegeln.

#### **4.2. Des-Integrative Organisationsforschung als Übergangsraum zwischen der Erfahrungswelt in Organisationen und dem Wissenschaftsestablishment**

Des-Integrative Organisationsforschung ist eine Form der Sozioanalyse von Organisationen, die sich mit der Untersuchung der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in und von Organisationen beschäftigt, um tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen in Organisationen zu ermöglichen. Dabei wird dem angebotenen Verständnis von Wissenschaft sowie den Bedürfnissen, Erfahrungen, Ängsten und Sorgen des Lebens und Arbeitens der Organisationsmitglieder ein großer Platz eingeräumt. Darüber hinaus wird die Des-Integrative Organisationsforschung als ein psychosozialer Gestaltungsraum verstanden, in dem der Organisationsforscher zusammen mit den Organisationsmitgliedern in das psychosoziale Geschehen in Organisationen mittels einer gemeinsam erarbeiteten Gestaltungsarbeit einwirken kann. Nicht im Sinne eines Rettungsversuchs, mit dem der

wissende Organisationsforscher die Organisation aus ihren Schwierigkeiten mittels des lang ersehnten ausgeklügelten Geheim- und Expertenwissen retten soll, sondern vielmehr im Sinne eines Versuchs, Möglichkeiten aufzuzeigen, die bei den Organisationsmitgliedern und -forschern als eingefaltetes Wissen vorhanden, aber bisher wenig gedacht worden sind, da sie größtenteils unausgesprochen bleiben und unterdrückt werden. Dieses eingefaltete Wissen um diese Möglichkeiten ist in jeder Denkanlage als angeborene Disposition vorhanden, kann sich aber in den meisten Fällen bei dem Zusammenspiel von Denkanlage und Denkinstrumentarium nicht uneingeschränkt entfalten.

Wie bereits erwähnt spüren wir zunehmend als Organisationsforscher und -mitglieder den Druck der Spannungssteigerung, der mit dem Übermaß an Ordnung und Gewinnorientierung und mit dem Verharren in einem simulierten dauerhaften Lutsicherungszustand einhergeht. Die profitgierige Gesinnung unserer Zeit, der Warencharakter von Organisation und Mensch (vgl. Sievers, 2004, 36), die verheißungsvollen Sinnsurrogate (sei es in der Welt der Gegenstände, in der Welt der Gedanken oder in der Aktienwelt), der übermäßige Druck zur Perfektion und zur Eindeutigkeit und Ordnung, die dominante rationalistische Doktrin der Verharrung in einem Zustand der dauerhaften Lutsicherung, in dem keine Zweifel, keine Unlust und keine Ambiguitäten vorkommen sollen, der beschleunigte Konsumgeist, das habsüchtige Denken erzeugen notwendigerweise eine übermäßige Gereiztheit, ein pathogenes Gefühl des Versagens und Scheiterns, die in eine permanente Frustration, Resignation, Gleichgültigkeit und Isolation münden und schließlich zum Vertrauensverlust in Organisationen führen können (vgl. Sievers, 2004).

Diese Form der Organisationsforschung (Des-Integrative Organisationsforschung), die auf zwei Mechanismen der Integration und Desintegration (vgl. Kapitel II. 4) basiert und ihre periodische und abwechselnde Anwendung im Laufe der Untersuchung (am Beispiel der Anwendung der Sozialen Photo-Matrix) und Analyse (siehe die methodischen Überlegungen zur binokularen Matrix-Analyse, Kapitel IV. 3) berücksichtigt, kann als ein psychosozialer Versuch verstanden werden, tragische Erfahrungen, übermäßige Spannungen, Ängste und Sorgen sowie lebensnotwendige Bedürfnisse der Menschen nach Sinn und Bedeutung für ihr Leben und Arbeiten und Organisationen, die allzu oft von trügerischen Sinnsurrogaten enttäuscht worden sind, in den organisationswissenschaftlichen Diskurs einzubeziehen und gemeinsam zu verarbeiten.

In Anlehnung an das Plädoyer von Lévi-Strauss zur Rolle der Anerkennung und Integration von Mythen und Metaphern bei der Weiterentwicklung der Urkraft menschlicher Kreativität (vgl. Lévi-Strauss, 2008) kann das Konzept der Des-Integrativen Organisationsforschung als der Versuch verstanden werden, diese große Herausforderung, vor der unsere gegenwärtigen philosophischen und wissenschaftlichen Denkweisen stehen, anzunehmen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die geheimnisvollen Metaphern, Mythen, Überlieferungen und Sagen sind keine belanglosen Utensilien für die Freizeitbeschäftigung, sondern sie sind wertvolle und historische Referenzen und Weisheiten zur Orientierung. Sie sind nicht dafür da, um aus der Wissenschaft und aus den unterschiedlichen Bereichen des Zusammenlebens und Arbeitens ausgeklammert zu werden, sondern um individuell wie kollektiv in Organisationen gelebt zu werden. Wir sind heute mehr denn je aufgefordert, uns mit Rätseln, Änigmen, Weisheiten, Sagen und geistigen Gleichnissen und Ideen aus unseren alten Mythen zu beschäftigen, das Gespür für Fabeln und Geheimnisse zu hegen und dieses mythische Gedankengut zu integrieren und in unsere Überlegungen mit einzubeziehen.

Die Des-Integrative Organisationsforschung ist ein soziaoanalytischer Gestaltungsraum zwischen Praxis und Theorie, in dem versucht wird, die notwendigen Rahmenbedingungen zur Integration sowie zur Desintegration bei der Erforschung und Analyse in und von Organisationen periodisch zur Verfügung zu stellen.

Integration wird in dieser Arbeit als der Prozess der Aufnahme weiterer inkohärenter, vielfältiger und heterogener Facetten und Aspekte des Ganzen bzw. des Untersuchungsgegenstands zur Erweiterung des Raums des Möglich-Denkbaren verstanden; sie ist ein Prozess des Sich-Öffnens in einem konsensfreien Raum für frei verschiebbare Mehrdeutigkeiten, freie Assoziationen, Metaphern, Mythen, figurative Parallelen, Gleichnisse etc.

Desintegration wird in dieser Arbeit als der Prozess der Auflösung bzw. Spaltung dieses Ganzen in seine Teile und der Bildung, Herstellung und Integration von deduktiven kohärenten Sinnzusammenhängen und Verbindungen zwischen den gespalteten Teilen des Ganzen bzw. des Untersuchungsgegenstands verstanden.

Die Kohärenz↔Inkohärenz, die Ordnung↔Unordnung sind Zustände, die von uns z.B. als Organisationsmitglieder und -forscher während des Zusammentreffens von „Objekt bzw. Forschungsgegenstand“ (das, was geschieht, was wir beobachten und erforschen: Das psychosoziale Geschehen in Organisationen), „Subjekt“ (z.B. Organisationsforscher, -beobachter und -mitglieder) und „Verbindungselemente“ (z.B. Beobachten, Wirken,

Verstehen-Wollen) erlebt werden (vgl. Kapitel II. 5. in dieser Arbeit). Diese Zustände sind dazu da, um mit den entsprechenden Gemütsverfassungen und Fähigkeiten gemanagt zu werden, sodass das Lernen aus Erfahrung ermöglicht werden kann (z.B. Geduld, Frustrationstoleranz, Toleranz gegenüber Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen, Fähigkeit zum Containment, Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten, Fähigkeit zur Herstellung von deduktiven Verbindungen) (vgl. Kapitel II. 4). Das, was wir als Organisationsmitglieder, -beobachter und -forscher beim Denken als kohärent bzw. inkohärent erleben und bezeichnen, existiert (von unserem Denken abgesehen) in einer harmonischen Gesamtordnung (vgl. Kapitel II. 3.3).

Auf diese Weise fördert die Des-Integrative Organisationsforschung die Wiederherstellung einer Balance zwischen dem Mangel und dem Übermaß an Ordnung, die für den konstruktiven Verlauf des Denkprozesses von großer Bedeutung ist. Die Erfahrung hat uns immer wieder gezeigt, dass die bereits erwähnten rekursiven Gestaltungsprinzipien die Herstellung einer Balance zwischen Übermaß und Mangel fördern und dass sie in allen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens sowohl das Untertreiben als auch das Übertreiben verbieten.

Die Des-Integrative Organisationsforschung ist ein Übergangsraum zwischen der lebendigen Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder und dem ja fast reglos gewordenen Wissenschaftsestablishment. Ein Raum, durch den die immer steriler und unfruchtbarer werdenden theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens in Organisationen durch die Erfahrungen und emotionalen Schwingungen der Organisationsmitglieder wieder belebt werden können. Ein Raum, in den die von den Organisationsmitgliedern erlebten Änigmen, Ambiguitäten, Ängste, Zweifel, Sorgen, Rätsel, Sinnfragen und Bedürfnisse in dem mittlerweile rational und unfruchtbar gewordenen Wissenschaftsestablishment wieder einfließen können. Ein Raum, in dem die rechtschaffenden rekursiven Gestaltungsprinzipien (vgl. Kapitel II. 3.2) in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen immer mehr bewusst integriert werden können. Die Des-Integrative Organisationsforschung ist ein Raum zur psychosozialen Transformation und Veränderung unserer zunehmend gewinnorientierten Verhaltens- und Denkweisen in Organisationen, der durch Integration und Desintegration die theoretischen Repräsentationen organisatorischen Geschehens mit der äquivoken Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder in Entsprechung bringen kann, so dass der Zugang zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen ermöglicht wird.

**Erfahrungswelt  
der Organisationsmitglieder**  
Das psychosoziale Geschehen  
in Organisationen

**Wissenschaftsestablishment**  
Theoretische Repräsentationen  
psychosozialen Geschehens in  
Organisationen

### **Psychosoziale Transformation**

#### *Integration*

←

Des-Integrative Organisationsforschung

→

#### *Desintegration*

Ambiguitätsverausgabung  
Mehrdeutige Sinneseindrücke  
Sinnfragen, Rätsel, Änigmen  
  
Rückgriff auf Überlieferungen,  
Gleichnisse, Mythen, Sagen, etc.  
Freie Assoziationen, Metaphern  
Frei schwebende kontemplative  
und figurative Parallelen

Ambiguitätsbindung  
durch kohärente  
wissenschaftliche Aussagen  
Theorien, Konzepte, Modelle  
  
Herstellung von  
Sinnzusammenhängen und  
Verbindungen

Wie wir bereits in Kapitel II. 2.2 gesehen haben, hat das, was in Organisationen tatsächlich geschieht, einen expliziten Inhalt im Vordergrund und einen impliziten Inhalt im Hintergrund. Das, was wir vom psychosozialen Geschehen in Organisationen wissen und das, was wir vom psychosozialen Geschehen in Organisationen nicht wissen, sind keine statischen Bereiche, sondern befinden sich in einer fortwährenden Bewegung, in einer ständigen Ein- und Entfaltungsdynamik, die aus dem Wissen ein Nicht-Wissen und aus dem Nicht-Wissen ein Wissen machen kann. Die explizite Ordnung des psychosozialen Geschehens in Organisationen, die uns erscheint und die wir mit allen möglichen Mitteln zu repräsentieren versuchen (Diagramme, Bilanzen, Wachstumskurven, Marktanteile etc.) und die implizite Ordnung psychosozialen Geschehens, die wir durch das uns manifeste Geschehen spüren (alles, was entfaltet ist, impliziert automatisch das, was nicht ist; und alles was eingefaltet ist, expliziert das, was entfaltet ist), sind in einer fließenden Bewegung: Der Fluss psychosozialen Geschehens in Organisationen.

Anders ausgedrückt: Das, was wir über das psychosoziale Geschehen in Organisationen wissen, impliziert das, was wir nicht wissen, genauso wie das, was wir über das psychosoziale Geschehen in Organisationen nicht wissen, das expliziert, was wir wissen. Wir sind als Organisationsforscher und -mitglieder, Manager, Berater etc. selbst Teil einer Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen. Unser Denken und Handeln geht dieser nicht voraus, da diese zugleich vor und mit unserem Denken und Handeln am Werk ist. Die Ein- und Entfaltungsdynamik folgt einer Art höheren Logik, die einzig und allein eine Angelegenheit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache ist.

Wir (Organisationsforscher und -mitglieder, Manager, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Verhaltensforscher, Berater, etc.) können diese höhere Logik nicht (neu) definieren; uns bleibt „nur“ diese Logik zu sein, mit ihr in Entsprechung zu handeln und zu denken, so dass wir Sinn und Bedeutung für unser Leben und Arbeiten in Organisationen erfahren können. Die rekursiven Gestaltungsprinzipien dienen uns dabei als eine wertvolle Hilfestellung. Begreifen wir das Ziel einer Organisationsforschung – wie auch jeden Denkens und Handelns – als einen Gestaltungsraum zur Ermöglichung von Sinn und Bedeutung zur wohlwollenden Wirkung im psychosozialen Geschehen in Organisationen, zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, so ist die Organisationsforschung darauf angewiesen diese rekursiven Gestaltungsprinzipien anzuerkennen, in unser Leben und Arbeiten in Organisationen zu integrieren und von diesen Gebrauch zu machen.

Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Nachsicht, Reue, Entbehrung, Mildtätigkeit, Barmherzigkeit, Wiedergutmachung, Bescheidenheit, Hilfsbereitschaft, träumerische Gelöstheit, Nachsinnen über Naturphänomene, Dankbarkeit, Mitgefühl, Toleranz, Geduld etc. sind Werte, die auch in die Organisationsforschung integriert werden müssen, um, in Entsprechung mit der Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisation, Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen zu ermöglichen. Diese Werte sind für die Organisationsforschung ein Hilfsmittel, um u.a. mit der Frustration, die aus dem Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen psychosozialen Geschehens in Organisationen resultieren kann, anzuerkennen und in unseren Denkprozess zu integrieren statt das Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen zu verleugnen.

Momente der Einfaltung bestimmter Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen, sind für uns selbst als Organisationsforscher Momente, die mit Geduld und



Frustrationstoleranz integriert werden müssen. Diese Momente entsprechen einem Zustand der Unsicherheit und des Mangels an Ordnung, der mit entspannter Aufmerksamkeit, träumerischer Gelöstheit, Staunen, Geduld und Toleranz überwunden werden kann. Erst aus der geduldigen Anerkennung und Toleranz dieses Zustandes heraus entwickelt sich eine nicht-voreilige Tendenz zur Desintegration, welche die Bewegung in Richtung Kohärenz, Geborgenheit und Ordnung in Gang setzen kann. Diese Bewegung wird durch die Fähigkeit zum Containment, zur Geduld und Toleranz gefördert.

Momente der Entfaltung bestimmter Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen, sind für uns selbst als Organisationsforscher Momente, in denen wir Sinnzusammenhänge, Interfaces und Verbindungen herstellen können, so dass wir in der Lage sind bestimmte Aspekte psychosozialen Geschehens zu verstehen. Wir erleben dabei einen Zustand der Sicherheit, Geborgenheit und Ordnung. Die Stagnation in diesem Zustand der Sicherheit geht mit einem Übermaß an Ordnung einher. Das Verharren-Wollen in diesen Lustmomenten durch ein dauerhaftes Manöver zur dauerhaften Lustsicherung, d.h. wenn die bisherigen theoretischen Schlussfolgerungen, Modelle und Zusammenhänge nicht in Frage gestellt werden können, entsteht eine Art arrogante Gewissheit, die zur Erstarrung und zur Stagnation des Denkprozesses in einem Zustand der Allwissenheit beitragen kann.

Darauf basierend, besteht die Herausforderung für die Wissenschaft im Allgemeinen und für die Organisationsforschung im Besonderen darin, diese Lust- und Unlustmomente anzuerkennen und in den Denkprozess, bei der Untersuchung, Analyse sowie in ihren theoretischen Repräsentationen zu integrieren, Raum und Platz dafür zu schaffen, um möglichst in Entsprechung mit der Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen zu denken und zu handeln, so dass die enorme Diskrepanz zwischen der Erfahrungswelt der Menschen in Organisationen und dem Wissenschaftsestablishment überwunden werden kann. Auf diese Weise können die notwendigen Rahmenbedingungen für ein Lernen aus Erfahrung in Organisationen geschaffen werden, so dass der psychosoziale Lernprozess in Organisationen in Gang gesetzt werden kann.

**Fluss psychosozialen Geschehens  
in Organisationen -1**

**Momentaufnahmen, Erlebnisse und  
Erfahrungen mit und in dem  
Psychosozialen Geschehen -2**

Einfaltung



Entfaltung

≡

Ambivalenz, Ambiguität, Zweifel,  
Mehrdeutigkeit, Ordnung, Sicherheit,  
Geborgenheit, Nicht-Wissen, Wissen,  
Verstehen, Nicht-Verstehen, Kohärenz  
Inkohärenz, Rätsel, Änigmen,  
Mysterien, Komplexitäten,  
Ähnlichkeiten, Unterschiede etc.

**Des-integrative Organisationsforschung- 3**

← In Entsprechung Bringen von 2 mit 1 durch 3 →

Integration



Desintegration



Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten in und mit dem  
psychosozialen Geschehen in Organisationen



Psychosozialer Lernprozess aus Erfahrung

Die zentralen Anhaltspunkte der Des-Integrativen Organisationsforschung als psychosozialer Lernprozess liegen bei der Datenaufhebung, -bearbeitung, und -analyse:

1. zu berücksichtigen, dass es – wie ausgeklügelt die Modelle, Konzepte und Theorien auch sein mögen – um Menschen und zwischenmenschliche Beziehungen in Organisationen geht und nicht um isolierbare Retortenprodukte, deren Verhalten man beliebig nach einem Modell X und nach Schema Y beschreiben, definieren oder konditionieren möchte. Dabei ist damit zu rechnen, dass wir als Organisationsforscher und -mitglieder immer wieder mit

Unsicherheitselementen (Rätseln, Paradoxien, verborgenen Elemente, Nicht-Wissen etc.) konfrontiert werden, die für uns nicht immer klar und eindeutig zu klassifizieren bzw. zu kategorisieren sind.

2. schöpfungsgekoppelte Menschenbilder und Weltbilder sowie mythisches Gedankengut, Sagen und Überlieferungen in das organisationstheoretische Diskursuniversum zu integrieren und somit die Wiederaufnahme rekursiver Gestaltungsprinzipien in das Zusammenleben und Arbeiten in Organisationen zu ermöglichen. Bei der Konzipierung von Modellen sowie bei der theoretischen Weiterentwicklung spielt die Integration der aus sich selbst seienden Wirkungsursache als Postulat bzw. als grundlegende Annahme eine zentrale Rolle. Dies fördert die Wiederherstellung einer referenziellen Beziehung zwischen dem Zeichen und dem Bezeichneten, d.h. die Wiederherstellung einer dialektischen Beziehung zwischen den theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens und dem tatsächlichen Fluss psychosozialen Geschehens in Organisationen.

Diese dialektische Beziehung ist wie eine Membrane zwischen dem Zeichensystem und dem bezeichneten Teil psychosozialen Geschehens in Organisationen. Diese Membrane ist semipermeabel, eine Seite, welche die Kongruenz vom Bezeichneten mit dem Zeichen verhindert, und eine Seite, die permeabel ist und somit die Vermittlung von Sinn und Bedeutung ermöglicht. Das gute psychosoziale Geschehen in Organisationen, das zwar für uns gänzlich undurchdringlich ist, das sich aber gelegentlich teilweise entfalten kann und uns somit Sinn, Verstehen und Bedeutung vermitteln kann. Ohne diese dialektische Beziehung zwischen den theoretischen Repräsentationen und dem psychosozialen Geschehen in Organisationen, gäbe es keinen Sinn, keine Bedeutung und kein Verstehen.

3. die subjektiven Anteile des Forschers (Wirkung des Forschers auf den Untersuchungsgegenstand), die subjektiven Anteile des Objektes (Wirkung des Untersuchungsgegenstands auf den Forscher), sowie die objektiven Anteile des Forschers und des Forschungsgegenstands (Momente, in denen Forscher und Forschungsgegenstand Objekte der Wirkung waren) in den theoretischen Überlegungen zu berücksichtigen und anzuerkennen.

4. die Reversibilität der theoretischen Aussagen und Modelle anzuerkennen. Dies bedeutet, dass der Forscher bei der Modellbildung berücksichtigt, dass das Modell relativ zu dem ist, was er bei seiner Untersuchung modellieren möchte, und dass diese Relativität nicht

kaschiert werden soll. Die Anerkennung der Relativität zwischen dem Modell und dem Modellierten trägt zur Aufrechterhaltung der dialektischen Referenzbeziehung des Zeichens zum Bezeichneten bei, so dass die Konzepte und Modelle nicht nur etwas repräsentieren, sondern auch –und das ist ja ihre lebensnotwendige Rolle – auf die Sinnfragen, Sorgen und Bedürfnissen der Menschen in Organisationen reagieren.

Dabei wird die Modellbildung nicht als Phase verstanden, in der primär die Differenz und die Dialektik zwischen der ambivalenten bzw. mehrdeutigen Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder und den „glasklaren“ stringenten theoretischen Repräsentationen ausgemerzt werden sollen, sondern wird vielmehr als Phase zur Wiederherstellung der aufgehobenen bzw. kaschierten Dialektik zwischen dem psychosozialen Geschehen in Organisationen und den theoretischen Repräsentationen dieses Geschehens verstanden. Modellbildung ist ein Übergangsraum zwischen Theorie und Praxis, in dem die Relation zwischen dem mittlerweile realitätsfernen Wissenschaftsestablishment und den tatsächlichen Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten der Organisationsmitglieder wiederhergestellt werden kann. Die meisten angebotenen aktuellen theoretischen Repräsentationen psychosozialen Geschehens in Organisationen, die rezent dominante positivistische wissenschaftliche Methode, die gegenwärtig angebotene Art und Weise des Denkens sind nicht mehr in der Lage, auf die Bedürfnisse und Sorgen der Menschen zu reagieren, und den Menschen Zugänge zu Sinn und Bedeutung ihres Lebens und Arbeitens in Organisationen zu ermöglichen.

Zur Wiederherstellung der sinnstiftenden Dialektik zwischen dem psychosozialen Geschehen in Organisationen und den theoretischen Repräsentationen, die zunehmend verleugnet wird, ist es notwendig bei der Konzeption und Entwicklung von Modellen zu berücksichtigen und offen zu gestehen, dass das Modell, was wir – als Organisationsforscher – von dem Untersuchungsgegenstand abstrahiert haben, ein Gegenmodell bzw. ein andersartiges Modell hat, aufgrund dessen diese Abstrahierung überhaupt möglich war. Um ein explizites Modell zu entwickeln, haben wir gleichzeitig ein Gegenmodell implizit entwickelt bzw. ein andersartiges Modell in Betracht gezogen, mit dem uns der Vergleich zwischen den Inhalten des Modells und den Inhalten des Gegenmodells bzw. des andersartigen Modells möglich war, so dass wir das Modell hervorheben konnten. Mit dem Modell wollen wir einen bestimmten Sinn und eine bestimmte Bedeutung vermitteln, die mit unserer Grundannahme kompatibel sind. Das Gegenmodell bzw. das andersartige Modell, das wir in den Hintergrund geschoben haben, beinhaltet etwas anders bzw. genau

das Gegenteil von dem, was wir mit dem Modell vermitteln wollen; nämlich den Gegensinn bzw. den andersartigen Sinn.

Für jedes konstruierte Modell lässt sich in der Wissenschaft im Allgemeinen und in der Organisationsforschung im Besonderen ein konstruiertes Gegenmodell bzw. ein andersartiges Modell finden. Allen Forschern ist es bis jetzt nicht gelungen, die Widersprüchlichkeit bzw. die Andersartigkeit zwischen Modell, Gegenmodell und dem andersartigen Modell bzw. zwischen Sinn, Gegensinn und dem andersartigen Sinn wissenschaftlich aufzuheben; sowohl denjenigen, die für das Modell sind, als auch denjenigen, die für das Gegenmodell sind, als auch denjenigen, die für das andersartige Modell sind. Die Aufhebung der Widersprüchlichkeit bzw. Andersartigkeit zwischen Sinn, Gegensinn und dem andersartigen Sinn kann nur mittels der Zufügung von Elementen aus dem Nichts realisiert werden, nämlich durch die Zufügung von Nicht-Sinn. Der Widerspruch bzw. die Andersartigkeit zwischen Modell, Gegenmodell und dem andersartigen Modell kann nicht aus den uns vorhandenen Elementen (im Modell, im Gegenmodell und/oder im andersartigen Modell) aufgehoben werden. Trotz aller Wissenschaftlichkeit, Spitzfindigkeit und Ausgeklügeltheit des konstruierten Modells, Gegenmodells und des andersartigen Modells ist immer mit einem Nicht-Modell zu rechnen, das sowohl bei der Konzeption des Modells, bei der Konzeption des Gegenmodells, als auch bei der Konzeption des andersartigen Modells nicht berücksichtigt wurde und das Elemente enthält, die den Widerspruch bzw. die Andersartigkeit zwischen Modell, Gegenmodell und dem andersartigen Modell erst lösbar machen kann. Da die Kreation aus dem Nichts einzig und allein eine Gelegenheit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache ist, ist der Widerspruch bzw. die Andersartigkeit zwischen Modell, Gegenmodell und dem andersartigen Modell für das menschliche Denken und Handeln unlösbar. Dies muss sowohl von den Modellbefürwortern, von den Gegenmodellbefürwortern, als auch von den Befürwortern des andersartigen Modells anerkannt werden. Es gibt meiner Auffassung nach ein zusätzliches Kriterium, das für die Modellbildung von Relevanz ist: Die Anerkennung des Nicht-Modells. Das Nicht-Modell ist, im Vergleich zum konstruierten Modell, Gegenmodell und dem andersartigen Modell, eine Art Originalmodell, das sich im Bereich des Nichts befindet und, das wir im Hier und Jetzt bei unserer Modellbildung mit einem Nicht-Modell repräsentieren können, um uns der Fülle der Erfahrungswelt und der in ihr beherbergten Möglichkeiten und Alternativen nicht zu verschließen. Das Nicht-Modell kann alles andere sein, als das, was wir bisher an hypothetisch-spekulativen Modellen, Gegenmodellen und andersartigen Modellen

entwickelt haben. Durch die Anerkennung der Relation: *Modell – Gegenmodell – andersartiges Modell – Nicht-Modell* haben wir eine Möglichkeit zur Überwindung der Krise zahlreicher sinnloser Menschen- und Wirklichkeitsmodelle im gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment.

Die Des-Integrative Organisationsforschung zielt als Modell zur Abstrahierung der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder, in Anlehnung an Bion, darauf, Verbindungen zu Mythen, Sagen, Metaphern, Fabeln, freien Assoziationen und Erzählungen immer wieder herzustellen (vgl. Bion, 1990a, 117) und zum Zwecke einer primären Annäherung an die Abstraktion zu benutzen (Integration: Entwicklung der Gedanken), um dann eine sekundäre Annäherung an die Abstraktion mittels Herstellung von deduktiven Sinnzusammenhängen in Gang zu setzen (Desintegration: Entwicklung des Denkens). Die periodische Hin- und Herbewegung zwischen der primären und sekundären Annäherung an die Abstraktion ist ein zentraler Bestandteil der Des-Integrativen Organisationsforschung.

Die Modellbildung kann, zusätzlich zur Herstellung von Kohärenz, dazu dienen, das Chaos der Gedanken mit fabelhaften, mythischen, mysteriösen und frei assoziativen und sinnstiftenden Zusammenhängen und Verbindungen zu nähren, zum einen um nicht den Kontakt zu der ambivalenten Erfahrungswelt in Organisationen zu verlieren und zum anderen, um nicht den Weg des Erkenntnisprozesses durch voreilige und rationale Schlussfolgerungen und Kausalbeziehungen zu vergiften und den Zugang zu einem möglichen Bedeutungsraum zu versperren.

Nach diesen theoretischen Überlegungen und Gedankengängen zum Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung wird im Folgenden die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel einer erfahrungsorientierten Methode der Erforschung in und von Organisationen (der Sozialen Photo-Matrix, SPM) erläutert und mit Fallbeispielen aus der Praxis sowie mit weiteren methodischen Überlegungen näher expliziert.

#### **IV. Die Soziale Photo-Matrix als Fallbeispiel für die Des-Integrative Organisationsforschung**

In diesem Kapitel möchte ich die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix (im Folgenden mit SPM bezeichnet) näher erläutern und dazu einige methodische Überlegungen zur Untersuchungs- und Analysephase der Matrix darstellen, aufgrund derer die Analyse des praktischen Fallbeispiels erfolgen wird. Dazu werde ich als Erstes einen kurzen Überblick über die Entwicklungsgeschichte und Arbeitshypothesen der SPM sowie über die eigenen Erfahrungen in und mit der SPM vorstellen; anschließend werden zwei wichtige Zusammenhänge dargestellt, auf die ich bei meiner Arbeit mit der SPM aufmerksam geworden bin. Zum einen der Stellenwert, die erkenntnistheoretische Funktion und die soziale Bedeutung der Fotografie in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen; zum anderen der Zusammenhang zwischen der Arbeit mit Fotografien im Rahmen der SPM und dem Unheimlichen in Organisationen.

Zweitens werde ich ausgehend von den zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung (vgl. Kapitel II. 4) die SPM als Methode des-integrativer Organisationsforschung darstellen, die auf zwei Mechanismen basiert (Integration und Desintegration), die periodisch und abwechselnd bei der Erforschung in und von Organisationen angewandt werden.

Drittens werde ich in Hinblick auf die Besonderheiten der Entstehung des Matrix-Materials die methodischen Überlegungen zur Analyse des Matrix-Materials darstellen, aufgrund dessen das praktische Fallbeispiel dann analysiert wird. Diese methodischen Überlegungen sind ein Bestandteil Des-Integrativer Organisationsforschung und basieren somit ebenfalls auf den zwei Mechanismen der Integration und Desintegration bei der Analyse des Matrix-Materials. Anschließend werden schlussfolgernde Überlegungen aus der Analyse hergeleitet und in Zusammenhang mit dem Thema des Fallbeispiels dargestellt und erläutert.

Schließlich werde ich einige Grenzen der Des-Integrativen Organisationsforschung am Beispiel der SPM erläutern, mit denen wir bei der praktischen Anwendung dieser Methode individuell wie kollektiv konfrontiert sind.

Des-Integrative Organisationsforschung - hier am Beispiel der SPM - wird in dieser Arbeit als eine Form der Sozioanalyse von Organisationen verstanden, die sich mit der Erforschung und Analyse der vorherrschenden angebotenen Art und Weise des Denkens in

Organisationen beschäftigt. Sie vertritt weder ausschließlich eine volkswirtschaftliche, noch primär eine betriebswirtschaftliche Perspektive, sondern versucht das psychosoziale Geschehen in Organisationen aus einer interdisziplinären und ganzheitlichen Perspektive zu untersuchen und zu analysieren, um tiefere Einblicke in das Leben, Arbeiten und Lernen von Menschen in Organisationen zu ermöglichen. Dennoch fordert die Heraushebung der Des-Integrativen Organisationsforschung Fragen nach ihrem Gegenstand heraus wie: was unterscheidet diese Methode von den anderen Methoden der Organisationsforschung?

Gegenstand der Des-Integrativen Organisationsforschung ist die Erforschung der in Organisationen angebotenen und vorherrschenden Art und Weise des Denkens, Lernens und Verstehens. Dabei ist nicht lediglich eine Deskription dessen intendiert, was beobachtet werden kann, sondern eine kritische Hinterfragung der in der Organisation vorherrschenden Transformationssysteme von emotionalen Erfahrungen, Sinneseindrücken und Erlebnissen der Organisationsmitglieder, die den Denkprozess in Organisationen konstituieren.

Ein weiteres Charakteristikum der Des-Integrativen Organisationsforschung ist ihr Verständnis von Wissenschaft und Forschung. Im Gegensatz zu den meisten positivistischen Denkschulen wird bei der Des-Integrativen Organisationsforschung die Wissenschaft und Forschung nicht als linearer Fortschritt im Sinne von sukzessiven Akkumulationsphasen von Wissen verstanden, die mit einer vollständigen Durchdringung des Gegenstandes abschließen, sondern als ein des-integrativer lebenslanger Denkprozess, der mit der Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen zyklisch in Entsprechung gebracht werden kann, um Lernprozesse zu ermöglichen.

Die grundlegende Arbeitshypothese der Des-Integrativen Organisationsforschung ist, dass Lernen in Organisationen aus der lebenslangen Hin- und Herbewegung des Denkens zwischen Sich-Öffnen und intersubjektivem Erkennen erwachsen kann. Das heißt aus einer immer wieder kehrenden Dialektik zwischen dem Zustand der Ordnung bzw. Sicherheit und dem Zustand der Unordnung bzw. Unsicherheit. Diese Dialektik ist eine dem Denkprozess selbst innewohnende innere Gegensätzlichkeit.

Da das Denken in Organisationen selbst ein Bestandteil des Gegenstandes der Des-Integrativen Organisationsforschung ist, stellt sich mir als Organisationsforscher nun die Aufgabe, zwischen den Charakteristiken des Gegenstandes, den Übergangskonzepten des



Modells einer Des-Integrativen Organisationsforschung und den Arbeitshypothesen der Untersuchungsmethode (SPM) zu konvergieren und so die innere Dynamik des Denkmodells in sozialen Systemen (siehe Kapitel II. 3) selbst in das Gefüge des entwickelten anwendungsorientierten Modells (Des-Integrative Organisationsforschung) sowie der angewandten Untersuchungsmethode (SPM) aufzunehmen. Somit ist das entwickelte erfahrungsorientierte Modell auch eine gegenstandsbezogene Theorie.

Ziel der Des-Integrativen Organisationsforschung ist es, nicht nur erfahrungsorientierte Konzepte und Theorien zur Erforschung psychosozialen Geschehens in Organisationen weiter zu entwickeln, sondern auch durch die Organisationsforschung psychosoziale Lernprozesse für die Organisation selbst und ihre Mitglieder zu ermöglichen. Dadurch versucht die Des-Integrative Organisationsforschung die Lücke zwischen Erfahrung bzw. Praxis und Abstraktion bzw. Theorie zu ergänzen und so realitätsnahe Konzepte zu entwickeln.

Im Folgenden werden die Entwicklungsgeschichte der Methode der SPM und ihre Arbeitshypothesen sowie die eigenen Erfahrungen mit der Arbeit mit dieser Methode in verschiedenen Arbeitskontexten und Organisationen dargestellt.

### **1. Die Auswahl der Sozialen Photo-Matrix als Untersuchungsmethode**

Die SPM ist eine von Sievers entwickelte Methode der Aktionsforschung. Sie ist eine Methode des »Erfahrungslernens« (Sievers, 2007), die auf dem Hintergrund seiner langen Erfahrung mit der Aktionsforschung und der Arbeit in Tavistock-Konferenzen entstanden ist. Sie basiert auf einem methodischen und erfahrungsorientierten Vorgehen, dessen Ziel es ist,

»durch die Visualisierung mit (digitalen) Photos der Teilnehmer- sowie anschließender Assoziation, Amplifikation, systemischem Denken und Reflexion – die verborgene Bedeutung dessen zu erfahren, was in Organisationen gewöhnlich ungesehen, nicht wahrgenommen und somit ungedacht bleibt« (Sievers, 2006, 7).

Die Arbeitsmedien und -instrumente der SPM sind Fotografien, Zeichnungen, freie Assoziationen, Amplifikationen und Reflexionen der Teilnehmer. Während meiner ersten Teilnahme an der SPM - eine SPM in der Bergischen Universität Wuppertal (Sievers, 2006,

2007) - habe ich die Erfahrung gemacht, dass das Zeichnen der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema in der Anfangsphase förderlich für den weiteren Verlauf und für die Reflexion in der Matrix sein kann. Durch das Zeichnen haben die Teilnehmer Gelegenheit, sich dem Thema auf eine kreative Art und Weise anzunähern und ihre Gedanken mittels Licht, Schatten, Farben, Farbschattierungen und -kontrasten zum Ausdruck zu bringen. Das Zeichnen und die Zeichnungen sind allerdings keine notwendige und grundlegende Komponente der SPM. Die Fotografien der Teilnehmer sind das Hauptmedium zur freien Assoziation und Reflexion. Bei den Matrizen, die ich in verschiedenen Organisationskontexten durchgeführt habe (siehe Kapitel IV. 1. 2), wurden die Teilnehmer in der Anfangsphase dazu eingeladen, ihre Zeichnungen zum Thema zu malen und dazu frei zu assoziieren. Aus den Fotografien, die die Teilnehmer danach in Bezug auf das Thema in ihrer Organisation gemacht haben, haben wir eine arbiträre Bildauswahl gemacht und die Bilder dann als Medium für die weitere Arbeit und für die weiteren freien Assoziationen und Reflexionen genommen. Bei unserer Arbeit mit Bildern im Rahmen der SPM ist der Fokus nicht auf eine Individualanalyse einzelner Fotografien gerichtet, sondern vielmehr stehen die Fotografien und die in ihnen enthaltenen sozialen Momente und Implikationen im Vordergrund. Die Bilder bleiben dabei anonym.

Die SPM ist ein Koinzidenzraum zum Containment und zur Transformation kollektiver Erfahrungen der Menschen mit dem Leben und Arbeiten in Organisationen (vgl. Sievers, 2007, 90). Diese Erfahrungen, Sinneseindrücke, Sorgen, Bedürfnisse und Erlebnisse der Menschen in Organisationen werden im Rahmen der SPM gemeinsam von dem Forscher (Gastgeber) und den Organisationsmitgliedern mittels Bilder, Zeichnungen, freien Assoziationen, systemischem Denken und Reflexion exploriert, erforscht und des-integriert, um tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen in Organisationen zu ermöglichen und psychosoziale Lernprozesse in Gang zu setzen.

Dabei wird nicht versucht, primär Organisationen mit ausgeklügelten problemorientierten Rettungsrezepten, Lösungsvorschlägen und Expertenwissen zu injizieren, sondern gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern in einem konsensfreien Raum die Motive und Bedürfnisse der Menschen in Organisationen, deren Sorgen, Erfahrungen und deren Leiden zu verstehen, um Lernmöglichkeiten und (Um)Denkalternativen zu erschließen, die in Einklang mit dem Fluss psychosozialen Geschehens in Organisationen gebracht werden können, so dass Zugänge zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen ermöglicht werden können. In diesem Sinne kann die SPM

nicht als der Versuch verstanden werden, die Organisationswelt mit angeblich neu kreiertem Pseudowissen und Spitzfindigkeiten zu echauffieren bzw. zu exaltieren, sondern vielmehr als der Versuch, etwas zu entfalten und denkbar zu machen, was bei uns (Organisationsforschern und -mitgliedern) als eingefaltetes Wissen vorhanden ist.

Bevor ich die SPM als Methode des-integrativer Organisationsforschung vorstelle, möchte ich zunächst drei Gründe nennen, die mich dazu bewegt bzw. veranlasst haben, mich mit dieser Methode auseinander zu setzen, um sie in diese Arbeit einzubeziehen. Diese drei Gründe sind die gleichen Gründe, die einen Maler dazu bewegen bzw. veranlassen können, dieses oder jenes Motiv als Inspiration zu wählen, um seine Sinneseindrücke, Emotionen und Erlebnisse, die aus der Kontemplation eines Panoramas bzw. eines Gemäldes entstanden sind, auf die Leinwand zu bannen.

Das Motiv des Gemäldes bzw. des Panoramas, das das Interesse des Malers geweckt hat, besteht aus Farben, Farbschattierungen, -kontrasten und -zusammensetzungen. Die Farben und Farbmischungen stehen im weiteren Sinne für Gedanken und gedankliche Zusammenhänge und Verbindungen. Der Maler kann zwar das Motiv als Inspiration und als Gedankenanstoß nehmen, er kann das Motiv aber nicht einfach reproduzieren, da eine bloße Reproduktion ein fruchtloses Duplikat wäre, das weder etwas mit Kunst noch mit seinen inneren Gefühlen gemeinsam hat. Uns interessiert nun die Frage, was könnte den Maler dazu bewegt bzw. dazu veranlasst haben, dieses oder jenes Motiv als Inspiration zu wählen?

Bei der Betrachtung des psychosozialen Geschehens in Organisationen bin ich auf die SPM gestoßen. Die SPM ist eine Methode, die aus Ideen, Gedanken und gedanklichen Zusammenhängen besteht oder wenn man so will, aus Farben, Farbmischungen, -kontrasten und -zusammensetzungen, die neben anderen Methoden Teil (wenn auch kein repräsentativer Teil) der allgemeinen Organisationslandschaft sind. Auf die in der SPM enthaltenen Farben und Farbmischungen bin ich bei meiner Kontemplation psychosozialen Geschehens in Organisationen aufmerksam geworden. Die Farbmischungen und -zusammensetzungen der Matrix haben ein Motiv.

Der erste Grund für die Auswahl des Motivs ist das Motiv selbst und liegt darin, dass das der Farbenzusammensetzungen und -mischungen des Motivs zugrunde liegende Verständnis bzw. der Geschmackssinn von Ethik und Ästhetik (theoretische Annahmen,

Welt- und Menschenbilder, die Art und Weise wie die Farbtöne und -kontraste gestimmt sind) dem Verständnis bzw. Geschmackssinn von Ethik und Ästhetik des Malers nah genug steht, so dass das Motiv den Maler anspricht. Dieser Grund ist insofern wichtig, weil er in den meisten Fällen nicht begründet werden kann. Dieser Grund kann in den meisten Fällen vom Maler nicht schriftlich oder mündlich für „Nicht Betroffene“ begründet werden, die nicht von dem Zustand der Begegnung betroffen waren und nicht an der Begegnung des Malers mit dem Motiv beteiligt waren. Sie sind für den Moment der Begegnung des Malers mit dem Motiv Außenstehende. Die Quintessenz solcher Momente der Begegnung kann nicht schriftlich oder mündlich vermittelt werden, da sie zu einer anderen Art von Wissen gehört, das sich nur durch Schmecken übermittelt. Die Eigenschaften all dessen, was empfindungsbedingt ist, können nicht durch Beschreibung erstellt werden, wie zum Beispiel die Salzigkeit des Salzigen, die Schärfe des Scharfen und die Herbheit des Herben nicht mit Worten gekannt bzw. gekostet werden können, sondern durch das Schmecken.

Der zweite Grund ist die Faszination vom Zusammenhang zwischen dem Motiv und dem Unendlichen. Die Farbkontraste und -schattierungen des Motivs, d.h. die Gedanken und gedanklichen Zusammenhänge und Verbindungen des Motivs versuchen nicht das Unendliche, das Unbewusste, das Unheimliche, die Änigmen, das Leiden, das Nicht-Wissen, die Paradoxien zu überschatten, zu vermeiden oder zu vertuschen, sondern sie versuchen diese kreativ zu transformieren und zu bannen.

Der dritte Grund bzw. die dritte Erklärung für die Auswahl des Motivs rührt einfach daher, dass es durchaus möglich ist, dass der Maler nicht allzu selten von einem Motiv selbst gewählt werden kann. Man kann nicht ausschließen, dass ein bestimmtes Motiv, eine bestimmte Farbe (bzw. ein bestimmter Gedanke) oder eine bestimmte Farbzusammensetzung (bzw. ein bestimmter gedanklicher Zusammenhang) einen aufnahmefähigen Maler (bzw. Denker) ausgewählt bzw. ausgesucht haben, der dazu bereit ist, sie zu hegen, pflegen bzw. zu denken und malen. Damit will ich sagen, dass es Motive, Farben und Farbschattierungen gibt, die auf der Suche nach einem Maler sind, genauso wie es Gedanken, Fotografien und Träume gibt, die auf der Suche nach einem Denker, Fotografen bzw. Träumer sind (vgl. Bion, 2006, 82f; Lawrence, 2003a, 370; Sievers, 2009b, 20).

Da beim Malen, beim Fotografieren wie auch beim Denken die Wahrnehmung eines Panoramas, eines Gemäldes, einer Farbe bzw. eines Gedankens, die Sinneseindrücke, das

Licht und der Schatten eine wichtige Rolle spielen, ist auch damit zu rechnen, dass der Maler und das Motiv, der Fotograf und die Fotografie, der Denker und der Gedanke Gegenstände einer Auswahl waren, dessen Autor das Un/Sichtbar-Machende ist. Alle anderen Lichtquellen sind Entlehnungen aus dieser Ursprungsquelle.

Im Folgenden wird auf die ersten zwei Gründe näher eingegangen.

### **1.1. Ein kurzer Überblick über die Entwicklungsgeschichte der Sozialen Photo-Matrix und ihre Arbeitshypothesen**

Der erste Grund hängt mit der Entwicklungsgeschichte der SPM zusammen und geht mit dem Wunsch einher, die von Sievers zur SPM entwickelten Arbeitshypothesen zu explorieren bzw. ihnen nachzugehen sowie mit dieser Methode zu experimentieren und zum Denken und Arbeiten in Organisationen beizutragen. Die SPM als Zugang zum Unbewussten in Organisationen (Sievers, 2006), der Auftrag bzw. der Beitrag der Bilder, einen in Kontakt mit dem Unheimlichen in Organisationen zu bringen (Sievers, 2006, 7), das Denken von Gedanken zu ermöglichen, die bisher nicht gedacht worden sind sowie die Bereitstellung eines Möglichkeitsraums zum Lernen aus Erfahrung sind grundlegende Arbeitshypothesen, die der von Sievers entwickelten Methode zugrunde liegen.

Der Wunsch diesen Arbeitshypothesen nachzugehen und im Rahmen weiterer Matrizen in verschiedenen Organisationskontexten zu explorieren und weiter zu entwickeln, rührt daher, dass die den Arbeitshypothesen der SPM zugrunde liegenden theoretischen Annahmen und Prämissen mit den dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Annahmen, Axiomen und Postulaten an einer Schnittstelle konvergieren, in der beide Gestaltungsarbeiten darauf hin zielen, das Leben, Arbeiten, Denken und Handeln in Organisationen humaner und besonnener zu gestalten, oder um es in der Sprache dieser Arbeit zu formulieren, sie zielen beide darauf hin, die aktuellen übermäßig profitorientierten Gebrauchsweisen der Denksubstanz in Entsprechung mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien zu bringen. Letztere fördern, im Gegensatz zu den ersteren, Anteilnehmende, altruistische und reziproke Denk- und Verhaltensweisen, die das Unbewusste, das Unendliche bzw. das Verborgene in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen aufnehmen und zum Wohl der menschlichen Gemeinschaft als soziales Ganzes beitragen können.

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Methode der SPM haben die langen Erfahrungen Sievers mit dem Fotografieren, das Soziale Träumen (Lawrence, 2003a) und Organisatorische Rollenanalyse (Beumer & Sievers, 2001) eine wichtige Rolle gespielt. Bei der Konzeptualisierung seiner Methode haben sowohl die zunehmende Einsicht in die Bedeutung von Artefakten und die Erfahrungen aus der Arbeit mit Zeichnungen, als auch das Soziale Träumen einen entscheidenden Beitrag dazu geleistet (vgl. Sievers, 2007, 77).

Eines der früheren „SPM-Experimente“ hat Ende 2004 als ein „gemeinsames Abenteuer“ im Rahmen des so genannten Dienstagabendseminars unter dem Titel „Du sollst Dir (k)ein Bildnis machen! Zur Sozioanalyse der Bergischen Universität“ am Lehrstuhl für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal stattgefunden. Anhand von (eigenen) Fotografien haben die TeilnehmerInnen versucht einen Zugang zu unbewussten Prozessen und psychosozialen Dynamiken der Universität zu gewinnen und neue Wege und Formen des Denkens zu erarbeiten. Der Rahmen der Matrix hat dazu beigetragen, dass die Teilnehmer sich vom Massendenken distanzieren konnten, einen zweiten Blick auf die vorherrschenden Denkmuster und -schablonen werfen und Dinge mit anderen Augen sehen konnten.

»In der Sozialen Photo-Matrix kommen Menschen über einen bestimmten Zeitraum hinweg mit der Absicht zusammen, zu den von ihnen in ihrer Organisation aufgenommenen Fotografien frei zu assoziieren, zu amplifizieren und Verbindungen und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Photos herzustellen, um so neues Denken über ihre Organisation zu ermöglichen« (Sievers, 2006, 8).

Dies ohne Druck zum Konsens oder eine Verpflichtung, eine verbindliche einheitliche Meinung zu erzielen (vgl. Sievers, 2006, 9).

Die SPM gewinnt als Container psychosozialer Transformation ihre Gestalt und ihre Relevanz aus den in ihr enthaltenen psychosozialen Überkreuzungen, Überschneidungen und Verflechtungen der Existenzen, Situationen, Rollen, Erfahrungen und Vorgeschichten ihrer Teilnehmer aus verschiedenen Lebens- und Arbeitskontexten. Die SPM ist in der Tat ein etwas seltsames Zusammenkommen von Menschen, eine Begegnung, bei der man konventionell festgelegte Positionen, interessen geleitete Konditionen, Sichtweisen und Definitionen, vorherrschende Verhaltens- und Denkweisen, mehrheitsbezogene Konditionierungen und Anpassungen und sozial konstruierte Erwartungsnormen mit

anderen Augen kontempliert, reflektiert, und möglicherweise in Frage stellt. Das Arbeitskonzept, die Arbeitsmedien und -instrumente der SPM bieten im Unterschied zur Sprache der absoluten und kausalen Vernunft einen Raum für paradoxe Fragestellungen, Mysterien, Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, freie Assoziationen, Träume, figurative Parallelen und Metaphern, aber auch einen Raum zur Reflexion, zur Herstellung von Sinnzusammenhängen, Verbindungen und Verknüpfungen, ohne dass die beiden Räume sich gegenseitig verdrängen. Beide Räume werden in der Matrix in einer komplementären Beziehung zur Verfügung gestellt und können periodisch und abwechselnd benutzt werden, um einen Zugang zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen zu ermöglichen.

Der zweite Grund untergliedert sich in drei zusammenhängende Punkte. Zum einen meine Erfahrungen in und mit der SPM (Kapitel IV. 1.2), zum anderen der Stellenwert und die soziale Bedeutung der Fotografie in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen (Kapitel IV. 1.3), sowie der Zusammenhang zwischen der Arbeit mit Fotografien im Rahmen der SPM und dem Unheimlichen in Organisationen (Kapitel IV. 1.4).

## **1.2. Eigene Erfahrungen mit der Sozialen Photo-Matrix**

Wenngleich ich mich bei den folgenden methodischen Überlegungen auf meine Erfahrungen aus einer Sozialen Photo-Matrix zum Thema „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“ (im Oktober 2009) (Serhane, 2009a) im Rahmen eines Seminars an der Hochschule Bochum konzentrieren werde, möchte ich nicht ausschließen, dass diese Überlegungen auf andere Matrizen zurückgreifen, an denen ich teilgenommen habe: Eine SPM in der Bergischen Universität Wuppertal (Sievers, 2006, 2007) und eine Soziale Photo-Matrix in der JVA Wuppertal im Sommersemester 2007 (Sievers, 2009b), eine SPM im Rahmen eines Workshops von Inscape zum Thema „Übergangsräume“ (im Oktober 2009), sowie sich zum Teil auf andere Matrizen beziehen, die ich in verschiedenen Organisationskontexten durchgeführt habe: Eine SPM zum Thema „Migration und Integration in Wuppertal“ in Zusammenarbeit mit dem internationalen Begegnungszentrum der Caritas Wuppertal (von Januar bis März 2008) (Serhane, 2008b), eine SPM zum Thema „Was bedeutet für mich Wissenschaft?“ im Rahmen der Arbeitsgruppe Qualitative Sozialforschung im Zentrum für Graduiertenstudien der Bergischen Universität Wuppertal (im November 2008), eine SPM im Rahmen des Workshops zum Thema „kulturelle Heterogenität des Denkens in Organisationen“ in

Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Graduiertenstudien der Bergischen Universität Wuppertal (im Januar 2009) (Serhane, 2009b) sowie eine SPM zum Thema „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“ (im Mai 2010) im Rahmen eines Seminars an der Hochschule Bochum (Serhane, 2010).

Das In-der-Schwebe-Halten eines Mangelzustands ist die Mutter von Sinn, der uns wiederum die Unzulänglichkeit des Menschen verrät. Mit anderen Worten, Geduld ist der Ausgangspunkt von Sicherheit (vgl. Bion, 2006, 142). Die erste Begegnung mit dem sozioanalytischen Theoriegebäude ist durch meine Lektüre von Sievers Arbeiten zur Motivation als Sinnsurrogat (Sievers, 1990), zur Konkurrenz als Fortsetzung des Kriegs mit anderen Mitteln (Sievers, 2001) sowie zum Management psychosozialer Dynamik in Organisationen (Sievers, 1999) zustande gekommen. Die erste Berührung mit der sozioanalytischen Arbeits- und Denkweise war meine Expedition bzw. meine Erfahrung im Rahmen einer SPM. Über diese Erfahrung möchte ich hier kurz berichten.

Als ich zum ersten Mal vor vier Jahren an einer SPM teilnahm, war es für mich ein neues un/bekanntes Land mit vielen bisher un/bekannten Topografien, Begriffen, Erfahrungen, Erlebnissen, Methoden und Arbeitsinstrumenten wie freie Assoziation, entspannte Aufmerksamkeit, träumerische Gelöstheit, metaphorische Erweiterung und Amplifikation, systemisches Denken, soziales Träumen usw., die ich am Anfang nicht immer einordnen bzw. verstehen konnte und die mich gelegentlich mit einem „Zustand der Unwissenheit“ konfrontiert haben. Darüber hinaus habe ich Erfahrungen mit einer neuen Kommunikationsform mit Bildern und Fotografien gemacht, und dabei festgestellt, dass man in der Lage sein kann, Bildern zuzuhören, selbst wenn es sich um eine stumme Kommunikation handelt. Die Schweigepausen beim Assoziieren, die Stille und das Schweigen in der Matrix waren für mich am Anfang frustrierend und beängstigend. Auf dieses un/bekanntes Land werde ich später nochmals zurückkommen.

Ich habe mich immer wieder gefragt, was passiert in dem mentalen Raum, in dem wir frei assoziieren? Was geschieht mit uns in der Matrix beim Assoziieren? Was passiert mit den „wilden“ freien Assoziationen, Ideen und Gedanken, die in dem Raum der SPM, in dem wir zusammenkommen, herumschweifen, und viele andere Fragen, welche die Zustände von Unwissenheit, Zweifel aber auch Neugierde bei mir auslösten. Auf all diese Fragen habe ich heute immer noch keine endgültigen Antworten, aber dafür habe ich für meine Neugierde und meine Zweifel einen Raum mit viel Muße und Geduld zu schaffen gelernt, in dem diese Fragen gedacht bzw. geträumt werden können.



Wenn ich das un/bekannte Land bzw. den mentalen Raum der SPM mit einem dreidimensionalen Raum vergleiche, dann sprechen die meisten Erfahrungen für das Gefühl im Ausland zu sein, in einer weiten Welt zu sein mit uns un/bekannten Anhaltspunkten; in einer weiten Welt, in der Normalität, Ordnung, Planung und Rationalität keine Direktive mit Anspruch auf Dauerhaftigkeit, sondern viel mehr Zustände unter vielen sind. Selbst das Flanieren bzw. das Gehen durch diese weite Welt will neu erlernt sein. Die neuen Wege eines fremden Landes bergen viele Überraschungen, nicht-vertraute und geheimnisvolle Topographien in sich, die die weite Welt dem Neuling zum Labyrinth werden lassen. Benjamin schildert in seiner Arbeit „Städtebilder“ die Herausforderung, vor der uns diese weite Welt stellt am Beispiel der Stadt Moskau folgendermaßen: »Gleich mit der Ankunft setzt das Kindheitsstadium ein. Gehen will auf dem dicken Glatteis neu erlernt sein« (Benjamin, 1992, 10).

In dieser weiten Welt kann man sich nicht ausschließlich durch den theoretischen Plan, die Landkarte und die Straßennamen orientieren, sondern man ist immer wieder aufgefordert selber durch un/bekannte Landschaften und Topographien zu wandern, zu ertasten, abzuwägen, die geographischen Höhen und Tiefen zu erkunden, zu entdecken und zu erfahren. Über die Freude am Entdecken, über das Entrinnen vom Standardisierten und Normierten, über die entscheidende Bedeutung der Sinne (Fühlen, Hören, Sehen, etc.) bei der Orientierung, über die Befreiung vom Ballast der Etiketten, Klassifizierungen, Betitelungen, Verordnungen, Konventionen und Protokolle in solchen weiten dreidimensionalen bzw. mentalen Räumen schreibt Barthes: »Welche Ruhe im Ausland! Dort bin ich sicher vor Dummheit, Gewöhnlichkeit, Eitelkeit und weltmännischem Gehabe, vor Nationalität und Normalität« (Barthes, 1981, 22). Am Beispiel der Stadt Tokio schildert er seine Erfahrungen in einer (noch) nicht von Kategorien durchtränkten weiten Welt folgendermaßen:

»Die Straßen dieser Stadt haben keine Namen. Wohl gibt es eine geschriebene Adresse, aber sie hat ausschließlich eine postalische Bedeutung [...] Tokyo erinnert uns indessen daran, dass das Rationale lediglich ein System unter vielen ist. [...] man muss sich in ihr nicht durch das Buch, durch die Adresse orientieren, sondern durch Gehen und Sehen, durch Gewöhnung und Erfahrung. Jede Entdeckung ist intensiv und fragil« (Barthes, 1981, 51, 55).

Die weite Welt bzw. die Fremde (dreidimensionale wie mentale) bringt nicht nur Erfahrungen mit sich, die viele Gemeinsamkeiten mit dem Spielerischen und Experimentellen haben (ertasten, berühren, entdecken, erwägen, schmecken, staunen, fühlen etc.), sondern sie gibt dem Wanderer tatsächlich einen spielerischen und kreativen Forschungsgeist, sie macht ihn tatsächlich zum Kind. Peter Szondi schreibt in seinem Nachwort zu „Städtebilder“: »Nicht nur ersetzt die Fremde dem Erwachsenen die Ferne der Kindheit, sie macht ihn zum Kind« (Szondi, 1992, 114). Die bedeutende Rolle solcher „Auslandserfahrungen“ beschränkt sich nicht nur auf die Orientierung im jeweiligen fremden Land, in dem man sich als Reisender befindet, sondern trägt dazu bei, dass der Reisende aus der Fremde heraus das bisher Vertraute mit anderen Augen zu sehen lernt und es somit besser kennen lernen kann. Diesen Zusammenhang zwischen dem bisher vertrauten und dem fremden Land drückt Benjamin folgendermaßen aus: »Schneller als Moskau selber lernt man Berlin von Moskau aus sehen« (Benjamin, 1992, 7).

Bei all diesen Gefühlen von Zweifel, Ohnmacht, „Nicht-Verstehen“ und „Nicht-Wissen“, die mit meiner ersten Begegnung mit dieser Methode, mit diesen Begriffen und Erlebnissen einhergingen, habe ich dennoch nicht zuerst nach theoretischem Wissen oder endgültigen Definitionen von Begriffen und Konzepten, sondern vielmehr zuerst nach Erfahrung gesucht, um aus dieser Erfahrung zu lernen, und nicht umgekehrt. Ich bin diesen auf mich eingestürzten und mir bisher un/bekanntem Erfahrungen (vgl. French & Tchelebi, 2010, 133) mit diesen Ideen und Begriffen und den damit einhergehenden Zweifeln und Unsicherheiten mit einer gewissen Muße und Gelöstheit begegnet und habe das Neue und das Wilde an ihnen geduldet und toleriert - oder, um es mit den Worten Bions zu sagen, ich habe sie zu gebären gelernt bis sie in diesen Gedanken ausgedrückt und gedacht werden können.

Das Gebären von Gefühlen und Emotionen, die aus der Matrix heraus entstehen, geht auch mit Unlust-Erfahrungen einher, die aus demjenigen, der bereit ist, diese Gefühle zu denken, eine gewisse »negative Fähigkeit« (John Keats; zitiert in Bion, 2006, 143) für einen bestimmten Zeitraum verlangt. Sievers drückt das folgendermaßen aus:

» Es ist auch gut möglich, dass meine Bereitschaft, aus einer gewissen zeitlichen Distanz heraus die Intensität der Gefühle und Emotionen zuzulassen, die mit den Phantasien der Verfolgung, Verhaftung, Unterjochung während des Seminars und insbesondere der ersten Photo-Matrix verbunden waren, sowie die gerade erwähnte Tendenz, das

Entsetzen gegen Ende des Seminars zu verringern, nur unterschiedliche Seiten derselben Medaille sind« (Sievers, 2006, 21 f.).

Die Matrix kann als freier Raum verstanden werden, in dem Menschen ihre Erfahrungen aus dem Leben und Arbeiten in Organisationen mitbringen und transformieren; aber auch als Raum in dem sie neue Erfahrungen in einem konsensfreien Kontext machen, ohne Drang auf Einförmigkeit, ohne, wie im Falle einer Gruppe, von dem Bedürfnis beherrscht zu werden, wie alle Gruppenmitglieder zu sein, zu fühlen und zu denken (vgl. Bion, 2007a, 94).

Bion bezeichnet am Beispiel der psychoanalytischen Sitzung die Begegnung bzw. das Treffen zwischen Analytiker und Analysanden, als einen Moment, in dem die Psyche des Analytikers mit einer vollkommen anderen Persönlichkeit koinzident und real wird (vgl. Bion, 2006, 46f.). Die Entwicklung der beiden Persönlichkeiten und ihres jeweiligen zugrunde liegenden Denkens geht über die psychoanalytische Sitzung, sprich über das Ereignis der Begegnung, hinaus. Analytiker und Analysand machen an diesem Punkt, an dem sie real und koinzident sind, nicht halt, sondern setzen ihre Reise fort (ebd.). Auch wenn ich hier nicht die Absicht habe, die psychoanalytische Sitzung mit der Matrixsitzung zu vergleichen, möchte ich die Erfahrung des Zusammenkommens an sich in der Matrix zum Ausdruck bringen. Sie hat zwar nicht die Tiefe einer psychoanalytischen Begegnung, kann uns dennoch einen Einblick in die Fülle und das Chaos der Gedanken ermöglichen, die aus dem Zusammenkommen der Menschen entstehen.

Das Ereignis der Koinzidenz, das Zusammenkommen bzw. das Zusammentreffen von Menschen aus verschiedenen Lebens-, und Arbeitskontexten im Rahmen einer SPM ist eine Begegnung jedes Einzelnen mit der letzten unerkennbaren Wahrheit, die von Bion als O, Ausgangspunkt einer emotionalen Erfahrung bezeichnet wird (vgl. Bion, 1997, 7). Das heißt es ist eine Begegnung jedes Einzelnen mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen bzw. mit dem Unendlichen.

Aus diesem Akt des Zusammenkommens heraus entstehen emotionale Erfahrungen und Gedanken, die keineswegs ausschließlich ein Produkt des rationalen kalkulierbaren Denkens des Einzelnen, sondern ungebundene Gedanken sind, die beim Zusammenkommen der Menschen entstehen und, die nach der Matrix ihre Reise – sei es in gebundener oder ungebundener Form - fortführen. Die Matrix als Koinzidenztheater ist für sie keine Endphase, sondern vielmehr ein Ausgangspunkt, aus dem heraus sie auf der

Suche nach einem Denker bzw. Träumer (vgl. Bion, 2006, 82f.) weiterleben. Diese Gedanken suchen dann, nachdem sie im Koinzidenztheater der Matrix entstanden sind, einen Denker zum Keimen und zum Wachsen, einen Ort, in dem sie – wie die Nährstoffe – gedacht bzw. gebunden werden können, so dass sie einen Zugang zu Sinn und Bedeutung ermöglichen. Die aus der Matrix entstehenden Gedanken können jeden Denker aus der Matrix, der bereit ist, diese Gedanken zu hegen, auf seiner Reise begleiten, bis sie von ihm dann gedacht und geträumt werden. Bevor dies aber geschieht, müssen sie (z.B. in der Reflexionsgruppe der Matrix) mit viel Geduld und Phantasie genährt und transformiert werden, so dass der Denker ihre anfangs bedrohliche und angsterregende rohe Form und ihren Inhalt in einem erträglicheren Zustand denken kann.

Mein nächster Schritt ging mit dem Bemühen einher, einen Sinn und eine Bedeutung für die Sinneseindrücke und Erfahrungen aus der Sozialen Photo-Matrix zu erschließen. Das heißt das Vorhaben, die Erlebnisse, freie Assoziationen, Eindrücke, Bilder und Fotografien zu abstrahieren, ohne dass der Kontakt zu ihrem Hintergrund – die emotionale Erfahrung – bei der Abstrahierung völlig verloren geht. Dieser Weg führte mich zunächst zu einer Expedition durch die sozialen Bedeutungen und erkenntnistheoretischen Funktionen der Fotografie.

### **1.3. Der Stellenwert und die soziale Bedeutung der Fotografie in unserem Leben und Arbeiten in Organisationen.**

Beim wiederholten Arbeiten mit Fotografien in der SPM habe ich mich immer wieder gefragt, warum gerade Fotografien als Arbeitsmedium? Warum haben wir uns nicht auf eine verbale Diskussion bzw. auf das Medium Sprache beschränkt, indem wir irgendwelche Lebensratschläge, Lehrinhalte, Modelle und Theorien erteilen und vermitteln? Warum haben wir uns für Zeichnungen und Photos statt für althergebrachte Definitionen, Begriffe, Theorien und Modelle als Ausgangspunkt für unsere Reflexion entschieden?

Als erstes sind die sozialen Bedeutungen und Implikationen der Fotografie in den Mittelpunkt meines Interesses gerückt.

»Die Bedeutung der Bilder ist magisch« (Flusser, 2006b, 9). „Bilder sagen mehr als tausend Worte“ Diesen Satz kennt fast jeder. In der SPM habe ich u.a. auch nach der erkenntnistheoretischen Funktion der Fotografie gesucht und dabei die sozialen Bedeutungen und Implikationen von Fotografien entdecken können. Photos zeigen häufig

das, was mit Worten kaum auszudrücken ist oder unterstreichen und verdeutlichen bestimmte Aspekte, die von uns oft in unserem hastigen beschleunigten Alltag übersehen oder gar nicht berücksichtigt werden können. Ein Photo enthält frei verschiebbare, ja fast ungebundene Informationen und Messages von der Umwelt an die Umwelt selbst, die wir sind. Der Fotograf übersetzt zwar bei seiner Geste des Fotografierens Teile seiner inneren Welt in bildliche Pixel und Fragmente, allerdings ist ein großer Teil seiner inneren Welt durch seine soziale äußere Umwelt geprägt, die Gegenstand seiner bildlichen Darstellung ist. Das Photo, das ich z.B. von einer Organisation mache, ist kein belangloses „Mindphoto“ bzw. kein Phantasiebild, das ausschließlich meiner innerer Vorstellung von der Organisation und meiner innerer Phantasie entstammt, sondern es ist eine »institution-in-the-mind« (Armstrong; zitiert in Long, 2003b, 86), die ich bei der Interaktion mit der sozialen äußeren Umwelt, von der die Organisation ein Teil ist, entwickeln konnte. Es ist ein abgeriebenes lebendiges Abbild der Wirklichkeit, von der ich, als Mitglied einer Organisation, ein Teil war und bin.

Ein Bild lässt sich nicht einfach auf bestimmte Bedeutungen und Interpretationen festlegen wie ein sprachlicher oder geschriebener Text. Das Photo kann uns vieldeutige Informationen „freier“ als die Sprache vermitteln, und ermöglicht uns somit mittels freier Assoziation diverse und konsensfreie Lese- und Interpretationsarten, die neben und miteinander gedacht werden können, ohne die eine oder andere für falsch oder richtig halten zu müssen. »Ein Bild ist vieldeutiger als ein sprachlicher Text und in seiner Bedeutung weniger festgelegt« (Moser, 2005, 8). Photos sind verdichtete Sinngehalte, die komprimierte soziokulturelle, politische, historische und wirtschaftliche Informationen und Botschaften enthalten. Als Medium zum Arbeiten und Denken interessiert uns an der Fotografie das sozial-eingefaltete Moment.

Fotografien setzen Bedeutungen frei und bergen spezifische soziale, historische und anthropologische Informationen und Daten (vgl. Pilarczyk/ Mietzner, 2003, 19; Moser, 2005, 6). Mittels freier Assoziation, Amplifikation bzw. Erweiterung und Reflexion wollen wir in der SPM diese eingefalteten Aspekte und Elemente unseres Zusammenlebens und Arbeitens explorieren und sich entfalten lassen. Diese Elemente können unsere routinierten und selbstverständlichen Wirklichkeitsbilder, die wir bisher als „korrekt und comme il faut“ angenommen haben, aus dem Gleichgewicht bringen. Genau in solchen Momenten entsteht der Keim für Veränderung und Wandel.

Durch die Fotografien und freien Assoziationen der Teilnehmer erlangt die Einbeziehung der Gesellschaft und der Organisationsmitglieder (im Fallbeispiel Studierende), als bedingende und historische Größe in die Wissenschaft und Forschung einen konkreten Bezug zur Entwicklung von Gedanken und Hypothesen. Dadurch will diese Forschungsmethode (SPM) den beteiligten Studierenden selbst eine Stimme geben, indem sie ihre Organisationslandschaft fotografieren, in der sie ihre Rollen als Studenten ausüben und ausleben.

Die Organisationsmitglieder werden selbst zu aktiven Teilnehmern des Forschungsprozesses und nähern sich bildlich und begrifflich ihrem Forschungsgegenstand (im Fallbeispiel Erfahrungslernen und kulturelle Heterogenität an der Hochschule), um ihr Forschungsfeld mit einem denkenden Auge zu betrachten und darüber zu reflektieren. Die wichtigen Instrumente und Medien zur Generierung von Arbeitshypothesen sind hierbei das Containment der kollektiven Erfahrung, die freie Assoziation, Amplifikation, die Reflexion, das systemische Denken und die Transformation der Erfahrung durch Phantasie und Imagination in einem kollektiven Kontext sowie das Lernen aus Erfahrung.

In Anlehnung an Bäcker (1999) betrachte ich die Sozioanalyse, die als Forschungsdisziplin bzw. Wissenschaft von einem Lernen aus Erfahrung ausgeht, und das künstlerische Schaffen, das sich mit der Gestaltbildung und Verwandlung menschlicher Erfahrung beschäftigt, gemeinsam als menschliche «Gestaltungsarbeit», deren Verwurzelung in den alltäglichen menschlichen Lebensprozessen und Erfahrungen stattfindet. »Sie stellen beide keine streng abgesonderten Regionen menschlichen oder gar metaphysischen Seins dar, sondern stehen in einem mehr oder weniger lebendigen Austausch- und Verwandlungszusammenhang mit den grundlegenden menschlichen Entwicklungsaufgaben« (Bäcker, 1999, 245).

Photos und Zeichnungen sind eine Form der Kommunikation, die - im Vergleich zu Begriffen - in der Lage sind, wenn auch nicht völlig unbewertete, dann doch zumindest halbbewertete und halbgebundene bzw. halbbesetzte Emotionen und Gedanken auszulösen. Bilder haben hier neben ihrer ästhetischen, politischen und soziokulturellen Funktion noch eine weitere Rolle: eine erkenntnistheoretische Funktion. Im Bildlichen können wir verborgene und verschlüsselte Sinngehalte eher als im Schriftlichen bzw. als im Text entdecken (vgl. Fuhs, 2003, 40).

Bilder und Photos haben insofern eine erkenntnistheoretische Funktion, als sie uns ein Lernen aus Erfahrung ermöglichen können. Photos ermöglichen uns, unsere Wirklichkeit, unser Leben und Arbeiten in Organisationen mit einem kontemplativen Auge zu betrachten, indem sie uns Teile der abgebildeten Realität mit bestimmten Details und Nuancen liefern. Oder um Barthes anklingen zu lassen: »Die Photographie ermöglicht uns die Phänomene mit einem denkenden Auge zu erblicken« (Barthes, 1985, 55).

Die soziokulturellen Funktionen der Fotografien sind es u.a., zum Nachsinnen zu bringen, zu informieren, abzubilden, zu überraschen, soziokulturelle Kontraste und Gemeinsamkeiten zu zeigen und bei uns die Freude zur Entdeckung und Exploration zahlreicher und vielfältiger Phänomene der uns umgebenden faszinierenden weiten Welt zu wecken. Diese Funktionen sind Anstöße für Denkprozesse, für Reflexion und kritisches Denken, und sie ermöglichen uns einen Zugang zu einem eingefalteten bzw. verborgenen Wissen. Die Photos eröffnen »Bildwelten, welche im Kleinsten wohnen, deutbar und verborgen genug, um in Wachträumen Unterschlupf gefunden zu haben [...]« (Benjamin, 1977, 50).

Bilder und Photos haben als Forschungsmedien die Funktion einer Hebamme, die bei der Geburt sehr hilfreich sein kann. Photos und Bilder können die Geburt von freien Gedanken und Assoziationen in unsere Welt des Seins einleiten, sodass wir sie bewusst und/oder unbewusst denken können. Photos und Bilder können als sokratische Stechfliegen bezeichnet werden, die uns Menschen als Organisationsmitglieder wachrütteln, damit wir nicht für den Rest unseres (Arbeits)Lebens umgeben von standardisierten Denkgewohnheiten, -schablonen, Normen und Attitüden ungestört in einem tiefen Schlaf versinken. Photos fördern, um es in Arendts Worten zu sagen, ein Denken ohne Geländer, dessen Manifestationen » mit jedem neuen Zugwind, wann immer er erzeugt worden ist, die Eigenart besitzt, seine eigenen vorherigen Manifestationen hinwegzufegen« (Arendt, 2005, 31)

Mit den selbst gemachten Bildern und Fotografien versuchen die Teilnehmer der SPM einen Blick hinter die Maske des scheinbaren Funktionierens unserer soziokulturellen Systeme zu werfen, um möglichst über ein unverstelltes Gesicht unserer Organisationen, unserer Kultur, Geschichte und Gesellschaft nachzudenken, und dabei die verhüllten Strukturen, Spielregeln, Codebestimmungen, Verhaltensnormen und Funktionsweisen ans Licht zu bringen. Bilder und Photos dienen uns als Medium, um die tiefen Dimensionen

und Schichten unseres Zusammenlebens und Arbeitens einzufangen. Wir wollen mit diesen Fotografien in das »Optisch-Unbewusste« (Benjamin, 1977, 36) unserer Gesellschaft und Organisationen (und im Fallbeispiel unserer Hochschule) eintauchen, um ihre soziokulturellen und politischen Topographien zu erkunden. Es handelt sich um eine konzeptionelle Einbindung der Fotografie in Wissenschaft und Forschung und einen Sichtbarmachungsversuch des Optisch-Unbewussten unserer sozialen und gesellschaftlichen Systeme. Photos können ein ausgezeichnetes Medium sein, um latente und stillschweigende Konventionen und Verhaltenscodes, die in gesellschaftlichen Kontexten etabliert sind, herauszuarbeiten und zu erforschen.

Die Fotografie kann unter Berücksichtigung ihrer soziokulturellen und politischen Implikationen eine wirksame Instanz sozialpolitischer Kritik werden. Sie bringt zum Nachdenken, sie stellt Attitüden, Haltungen, Denkgewohnheiten, Annahmen und Legitimationen in Frage, sie suggeriert einen Sinn und schafft einen Zugang zu einer ganzheitlichen Sicht der Dinge. Sie kann über das Bewundernswerte, über das Ästhetische hinaus gelangen, um das Denken und die Phantasien anzuregen, die nötig sind für den sozialen Wandel und für humane Veränderungsprozesse in Organisationen und Gemeinschaften. Benjamin schildert diese Investigationsfunktion der Fotografie folgendermaßen:

»Nicht umsonst hat man die Aufnahmen von Atget mit denen eines Tatorts verglichen. Aber ist nicht jeder Fleck unserer Städte [und Organisationen] ein Tatort? Nicht jeder ihrer Passanten [und Mitglieder] ein Täter? Hat nicht der Photograph - Nachfahr der Augurn und der Haruspexe - die Schuld auf seinen Bildern aufzudecken und den Schuldigen zu bezeichnen?« (Benjamin, 1977, 64)

Aus den Bildern und Fotografien lassen sich Erkenntnisse über unsere Lebens- und Arbeitssituationen sowie über psychische bzw. geistige Zustände in unseren Organisationen eruieren und erschließen, die nicht einzig und allein auf quantifizierbaren, kausalen und zweckrationalen Beziehungen und Zusammenhängen basieren, sondern auch auf Imagination, Phantasie und Kreativität.

Bilder sind in der Lage, uns einen Zugang zu verborgenen Aspekten unseres Lebens und Arbeitens zu verschaffen. Sie zeigen und entschlüsseln die von uns oft nicht wahrgenommenen Momente der Interaktion mit unserer sozialen äußeren Umwelt, welche



uns im Alltag entfliehen. »Es ist mit dem Bilde der Stadt und der Menschen nicht anders als mit dem der geistigen Zustände« (Benjamin, 1992, 7).

Die Photokamera ist für uns kein Werkzeug, das die Könnerschaft, Ausgeklügeltheit und Perfektion des Fotografen in den Mittelpunkt stellen soll, sondern ein spielerisches Übergangsinstrument, das eine Bewegung vom Spiel zur Kreativität in Gang setzen kann (vgl. Winnicott, 2006). Der Fotograf ist kein perfektionistischer Arbeiter, der standardmäßig funktionieren oder eine Experten-Bildung als Voraussetzung haben muss, sondern ein kontemplativer Spieler, der eine kreative Rolle innehat, und dafür etwas in die Hand nimmt, um seine Rolle frei zu gestalten. Gerade deshalb ist unsere Geste des Fotografierens eine verbindende und keine trennende Geste. Wir klassifizieren bzw. wir ordnen die Photos nicht nach ihren (professionellen oder weniger professionellen) Fotografen. Beim freien Assoziieren interessieren wir uns für den soziokulturellen Inhalt der Photos und nicht primär für die Professionalität bzw. Perfektion des Fotografen und aus welchem Milieu, aus welchem Land, aus welchem Kreis, aus welcher Klasse oder ethnischen Gruppe er oder sie kommt. Als Medium zur freien Assoziation haben die Photos für uns eine erkenntnistheoretische und eine soziokulturelle Funktion. Wir stellen beim Betrachten der Photos nicht den ästhetischen, künstlerischen oder professionellen Aspekt in den Vordergrund, sondern die sozialen und kulturellen Momente unseres Zusammenlebens und Arbeitens in Organisationen, die in den Photos eingefaltet sind.

Durch die Geste des Fotografierens wollen wir uns in der SPM aus den Zwängen des Arbeitslebens, aus dem bloßen Funktionieren in monotonen Arbeitsabläufen und aus der bloßen Wiedergabe bereits vermittelten Wissens lösen, um uns die Freiheit zu nehmen, neugierig zu sein, Zweifel zu hegen, etwas in Frage zu stellen, etwas selbst zu schaffen und dem Denken und Phantasieren freien Lauf zu lassen.

Bilder schaffen Brücken zwischen der Welt der Träume und Phantasien und der Wirklichkeit. Bilder sind keine bloße Abbildung der Welt da draußen, sondern sie sind Ermittlungen zwischen der inneren und der äußeren Welt der Teilnehmenden. Die Teilnehmenden sind gleichzeitig Operateure und Spektateure, die mit ihren Bildern und Zeichnungen zwischen ihren Erfahrungen und Erkenntnissen ermitteln wollen. Dies tun sie anhand von freien Assoziationen und Gedanken. »Bilder sind bedeutende Flächen« (Flusser, 2006b, 8). Diese Bilder und Photos können dazu beitragen, die Kluft zwischen dem

offensichtlich Individuellen, Privaten, Subjektiven und dem offensichtlich Kollektiven, Soziokulturellen und Politischen zu überwinden.

Mit diesen Fotografien und Bildern wollen wir in der SPM unsere Fingerabdrücke auf der heutigen Landkarte der Gedanken in Organisationen hinterlassen, und den künftigen Generationen Ideen und Gestaltungsmöglichkeiten zur Transformation und Veränderung vermitteln sowie Zukunftsperspektiven eröffnen. Dabei ist der Fotograf nicht primär ein Homo faber, sondern ein Homo ludens. Bei dieser Art des Lernens ersetzen wir das Abarbeiten von Wissens-Materialien und -Beständen durch das Schaffen von freien Räumen für neue Erfahrungen und Gedanken. Wir ergänzen die bloße Wissensvermittlung und das bloße Funktionieren durch Reflexion und Nachsinnen. Wir erzeugen Bilder und Symbole, um in diesen Bildern nach Informationen zu suchen, die etwas verändern können.

Mit unserer Geste des Fotografierens wollen wir unsere Wirklichkeit, unsere Lebens- und Arbeitssituationen aktiv bezeichnen sowie zwischen dem, was wir augenblicklich in unseren Organisationen erfahren und dem, was wir uns bereits an Wissen angeeignet haben, vermitteln, um Sinn und Bedeutung für unser Leben und Arbeiten in Organisationen, für unser Miteinander-Sein und Füreinander-Sein zu erschließen.

Die Fotografien ermöglichen uns, die Phänomene mit einem »denkenden« Auge zu erblicken (Barthes, 1985,55), sie können uns Zugang zu einem »Infra-Wissen« (Barthes, 1985, 38) ermöglichen. Die Fotografie ist Barthes zufolge nicht dann subversiv, »wenn sie erschreckt, aufreizt oder gar stigmatisiert, sondern wenn sie nachdenklich macht« (Barthes, 1985, 48f.). Der Stellenwert des Bildlichen in Organisation, Gesellschaft und Kultur hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Bilder haben eine immer größere Bedeutung in unserer Informations- und Wissensgesellschaft, z.B. in der Werbung, Kommunikation, in den Nachrichten etc.. Die visuellen Erfahrungen werden immer wichtiger für den Alltag und für die Arbeitswelt der Menschen sowie für Kultur, Wissenschaft und Forschung und insbesondere in der Erziehungswissenschaft und in der qualitativen Wirtschafts- und Sozialforschung. In unserer multimedialen Informations- und Wissensgesellschaft können Fragen über das Leben und Arbeiten in Organisationen, Fragen über das Sozialpolitische und Kulturelle nicht ohne Rekurs auf das Visuelle adäquat untersucht werden (vgl. Moser, 2005, 4).

Während meiner Expedition durch die sozialen Bedeutungen und erkenntnistheoretischen Funktionen der Fotografie, bin ich auf den Zusammenhang zwischen der Arbeit mit Fotografien im Rahmen der SPM und dem Unheimlichen in Organisationen aufmerksam geworden.

#### **1.4. Der Zusammenhang zwischen der Arbeit mit der Sozialen Photo-Matrix und dem Un-/Bekanntem in Organisationen**

»Der photographische Blick hat etwas Paradoxes, dem man bisweilen auch im Leben begegnet«

(Barthes, 1985, 122)

»Die Sprache der Bilder erlaubt, das Fremde zu verstehen, ohne dass es aufhörte, fremd zu sein«

(Szondi, 1992, 121)

Die Arbeitssequenzen und Episoden, welche die folgende durchgeführte SPM konstituieren (das freie Malen der Gedanken, Fotografieren, Freie Assoziation zu den Fotografien, Amplifikation, Reflexion und systemisches Denken etc.), sind eine Art mentale Transition in Zeit und Raum und eine immer wiederkehrende Begegnung mit „Neuem“ und „Unbekanntem“, was bei uns Angst- und Fremdheitsgefühle hervorrufen kann. Diese Momente des unbekanntem Neuen und Fremden, die mit Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen einhergehen, können aus dem uns einst vertrauten Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit ein unheimliches Gefühl der Unsicherheit, des Zweifels und der Entfremdung werden lassen.

In seinen Ausführungen zum Unheimlichen erläutert Freud, dass einiges Neuartige schreckhaft sein kann, durchaus nicht alles (Freud, 1919, 231). An einer weiteren Stelle führt Freud fort: »dies Unheimliche ist wirklich nichts Neues oder Fremdes, sondern etwas dem Seelenleben von alters her Vertrautes, das ihm nur durch den Prozess der Verdrängung entfremdet worden ist« (Freud, 1919, 254). Es sind nicht das Fremde oder das Neuartige, die in uns das Gefühl des Unheimlichen wecken, sondern das in der Begegnung mit diesem Fremden oder Neuen innewohnende Phänomen der Angst vor „wiederkehrendem Fremden“. »Diese Art des Ängstlichen wäre eben das Unheimliche und dabei muss es

gleichgültig sein, ob es ursprünglich selbst ängstlich war oder von einem anderen Affekt getragen [wurde]« (Freud, 1919, 254).

In den Ausführungen Kristevas zum Unheimlichen wird dem Leser deutlich, dass »das Unheimliche ein Fall von Angst ist, in dem »dies Ängstliche etwas Wiederkehrendes Verdrängtes ist« (Kristeva, 1990, 200). Es handelt sich um eine produktive Art der Ambivalenz. Sie ist eine Ambivalenz zwischen Alt und Neu, Heimlich und Unheimlich, Geborgenheit und Unsicherheit, Ordnung und Chaos, eine »paradoxe Dialektik zwischen Präsenz und Absenz« (Auchter, 2004, 49), eine Ambivalenz des menschlichen Verhaltens in seiner Beziehung zu anderen Menschen oder Gegenständen (vgl. Freud, 1913, 78), eine »Immanenz des Fremden im Vertrauten« (Kristeva, 1990,199). Es ist dieser ambivalente Charakter, der aus diesen unheimlichen Orten der Begegnung (wie die SPM) kreative Möglichkeitsräume der Imagination und Kreativität machen kann, und somit die Voraussetzung zum Phantasieren und zum Denken (Bion, 1990a, 227) schaffen kann. Die Ambivalenz dieser Räume ist, wie es uns Bion immer wieder sagt, mit Geduld und entspannter Aufmerksamkeit zu kontemplieren. Sie ist eine Erfahrung des Oszillierens zwischen Frustrationstoleranz und Geborgenheit, zwischen Geduld und Unsicherheit (Bion, 2006, 142).

Als Phänomene des Unheimlichen bezeichnet Freud die Kastrationsangst, Doppelgänger, Wiederholung des Gleichartigen, die Allmacht der Gedanken, den Tod, die Leichen, Menschen mit bösen Absichten und übernatürlichen Kräften und das Begräbnis von Scheintoten. Das Fremde, Unbekannte und das Neue erlangen eine Vorstellung des Schreckens, die uns immer wieder mit dem wiederkehrenden Ängstlichen konfrontiert und bei uns das Gefühl des unheimlichen dämonischen Unbekannten wecken. Diese immer wiederkehrende Erfahrung führt uns zu unseren infantilen Wünschen und Ängsten gegenüber dem zurück: »dem anderen als Tod, als Frau, als unbeherrschbarer Trieb. Das Fremde ist in uns selbst. Und wenn wir den Fremden fliehen oder bekämpfen, kämpfen wir gegen unser Unbewusstes« (Kristeva, 1990, 208f.).

Aus diesen Phänomenen des Unheimlichen möchte ich zwei Aspekte hervorheben, die ich in Bezug zur Arbeit mit Fotografien und Zeichnungen im Rahmen der SPM setzen möchte: Diese zwei Aspekte sind die Allmacht der Gedanken und die Wiederholung des Gleichartigen.

In der Tat kann uns die Arbeit mit Bildern und Fotografien im Rahmen der SPM in Kontakt mit dem Unheimlichen bringen. Sobald wir uns, bei dem Versuch neue Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen zu erschließen, entdeckend mehr als wissend, nachsinnend mehr als beurteilend der Erfahrungswelt öffnen, führt dies notwendigerweise zu einer Begegnung mit unbekanntem Gedankenlandschaften und ambivalenten Gefühlen, die - im Moment der Begegnung - für unser Denken nicht immer klar und eindeutig einzuordnen sind: alt und neu, vertraut und nicht-vertraut, heimlich und unheimlich, bekannt und unbekannt. Das Einordnen, das Abwägen, das Ertasten solcher Gedanken wird erst durch das Denken möglich. Dies rührt möglicherweise daher, dass wir uns bei unserer Entdeckungsreise, bei unserem Versuch das psychosoziale Geschehen in Organisationen zu verstehen bzw. zu begreifen, gegenüber etwas Unfassbarem bzw. etwas Unendlichem stehen, dessen Reichtum und Facetten von uns nie gänzlich erfasst werden können. Als Wahrheitsliebender und nicht Wahrheitswissender habe ich oft das Gefühl, dass die Facetten, die wir über das psychosoziale Geschehen in Organisationen wissen im Vergleich zu dem, was wir nicht wissen, wie ein Sandkorn in der Wüste sind.

Der Arbeits- und Denkweise in der SPM liegt ein Verständnis psychosozialen Geschehens in Organisationen als zusammenhängendes Ganzes zugrunde.

»Der Rollenanalyse – und insbesondere der Arbeit mit Bildern – liegt ein Konzept des Verstehens sozialer Systeme in diesem Sinne zugrunde, dass sich in den Erfahrungen Einzelner nicht nur Individuelles darstellt, sondern dass das Ganze und seine Teile in einem unauflösbaren Zusammenhang stehen, so dass die Exploration einzelner Phänomene Zugänge zur Interpretation des Ganzen ermöglicht« (Sievers, 2006, 10).

Sobald wir uns gegenüber dem psychosozialen Geschehen in Organisationen öffnen, um bestimmte Aspekte von ihm zu explorieren, zu verstehen und seine Facetten zu entdecken, sind wir mit einer gigantischen Fülle an Gedanken konfrontiert, die von uns noch nicht eingeordnet, bzw. noch nicht bewertet sind. Deswegen geht die Aufnahme solcher Gedanken mit Angst- und Unsicherheitsgefühlen einher. Erst durch das Denken werden diese anfangs frei verschiebbaren Gedanken geordnet, benannt, und an Bedeutungen gebunden. Die Aufnahme dieser Fülle an Gedanken geht mit dem „Verstehen-Wollen“ des psychosozialen Geschehens einher. Das „Verstehen-Wollen“ des psychosozialen Geschehens ist an sich ein menschliches Bedürfnis und kein Produkt menschlichen Denkens, das heißt, dass das „Verstehen-Wollen“ ein menschliches Bedürfnis ist, das von

dem a priori Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens immer wieder genährt wird (vgl. Kapitel II.2.1 und Kapitel III.1).

Das Verstehen-Wollen entspringt unserem menschlichen Bedürfnis nach Sinn und Bedeutung, das unserem Bedürfnis nach Nahrung ähnlich ist. Wenngleich die Unterschiede zwischen der Denktätigkeit und der Verdauungstätigkeit deutlich erkennbar sind, möchte ich nicht ausschließen, dass beide Tätigkeiten voneinander nicht scharf getrennt sind, so wie wir gewöhnlich annehmen, dass die Funktionsmechanismen beider Tätigkeiten – wenn nicht ähnlich dann zumindest – verwandt sind. Das Denken kann uns zwar – unter bestimmten Rahmenbedingungen – Sinn und Bedeutung (Nährstoffe für unseren seelischen Apparat) vermitteln, es ruft aber gleichzeitig, nach einer relativ kurzen bzw. langen Zeit (je nachdem, was und wie man denkt) den Bedarf nach Sinn und Bedeutung aufs Neue hervor, der mit neuen ungebundenen und frei verschiebbaren Gedanken einhergeht. Unsere Verdauungstätigkeit, die zum großen Teil unbewusst läuft, kann uns genauso – unter bestimmten Rahmenbedingungen – mit Nährstoffen versorgen, da sie die aufgenommene Nahrung in verwertbare Stoffe umwandelt (vgl. Bion, 1992, 131; Bion, 1990c, 115; Krejci, 1990, 25). Es ist aber dieselbe Verdauungstätigkeit, die u.a. dafür verantwortlich ist, dass wir immer wieder Durst- und Hungergefühle bekommen.

Das immer wieder kehrende Bedürfnis begründen zu wollen ist gleich dem Erklärungsversuch der Frage, warum wir auf Nahrung angewiesen sind bzw. warum wir das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme (Wissensdurst und das Bedürfnis des Verstehen-Wollens) nie endgültig stillen können, solange wir leben. Diese Art der Bedürfnisse ist für uns Menschen ein lebensnotwendiges Bedürfnis, bei dem wir möglicherweise nur zum Teil die Modalitäten des Was und Wie des Gebrauchs bestimmen können. Von dem Bedürfnis des „Verstehen-Wollens“ an sich können wir uns nicht entledigen, uns bleibt lediglich der Frage des „Was und Wie wir verstehen wollen“ mittels Denken und Handeln nachzugehen. Dies erklärt die Tatsache, dass, diese Gedanken nicht Produkt unseres Denkens sind, sondern sie schießen aus dem Nichts heraus, sie stoßen auf uns zu, nach unserem Wunsch des „Verstehen-Wollens“ des psychosozialen Geschehens in Organisationen, sie werden von uns aufgenommen, gebraucht, gebunden und gedacht. Sie sind – bevor sie gedacht werden können – eine Art neutraler Gedanken, die tatsächlich eine Superiorität gegenüber unserem Denken haben, da sie einer allmächtigen Quelle entspringen, die für das Denken nicht lokalisierbar ist. Sie entspringen dem Neutrum. Diese Gedanken sind insofern neutral, als sie noch frei von den subjektiven Wertzuschreibungen

des Denkers sind. Die Superiorität bzw. die Allmacht solcher Gedanken ist tatsächlich in den verschiedenen abwechselnden Episoden und Sequenzen der SPM spürbar und wird bei der Exploration und bei der Reflexion nicht verleugnet, sondern mit freien und mehrdeutigen Arbeitsmedien wie Freie Assoziation, Metaphern, Gleichnisse und Parallelen zum Ausdruck gebracht, so dass die erlebte Superiorität der Gedanken vom Zum-Ausdruck-Gebrachten contained werden kann. »Mir scheint, dass sowohl die Photos als auch die Bilder und Metaphern der Assoziationen und Amplifikationen als eine Art Container für die starken Gefühle und Emotionen dienen, die anders nicht zum Ausdruck gebracht werden konnten« (Sievers, 2006, 20).

Die Fotografien, die die Teilnehmer der SPM selber machen, sind im Vergleich zum „normalen“ Gesprochenen und Geschriebenen eine Form der Repräsentation der o.g. neutralen Gedanken, die von diesen Gedanken Gebrauch machen, ohne sie festzubinden. Anders ausgedrückt, der objektive Gedanke wird beim Fotografieren in Paradoxien gedacht. Das heißt: der objektive Gedanke wird zwar in einer Fotografie festgehalten, sein Wert aber lässt sich nicht einfach an eine eindeutige geprägte Neubewertung bzw. Begutachtung des Denkers binden. Die Deviation des Wertes der Fotografie selbst als Produkt des „Denkens als Fotografieren“ von dem ursprünglichen Wert des neutralen Gedankens ist - im Vergleich zum gesprochenen Denken - minimal. Freie Assoziation, Dichtung, *Écriture automatique* (Breton, 1996), Prosa, metaphorische und figurative Parallelen sind eine Art Meta-Repräsentation. Sie sind besondere Repräsentationsformen, die im „normal“ Gesprochenen und Geschriebenen die Ausnahme bilden.

Wie anfangs erwähnt, bilden Hochglanzfotografien, Fotografische Inszenierungen, brillantes oder professionelles Fotografieren nicht den Mittelpunkt unserer Betrachtung und unserer Überlegungen bzw. unserer Gebrauchsweise von Fotografie. Fotografien und andere Meta-Repräsentationen können deshalb mehr als tausend Worte sagen, weil sie von den objektiven Gedanken Gebrauch machen und diese in einer Fotografie, in Metaphern, Anekdoten und in klangvollen Reimen und Gedichten festhalten, aber ohne ihren (von uns undefinierbaren) ursprünglichen Wert an eindeutigen Wertzuschreibungen festzubinden.

Hinzu kommt, dass diese Meta-Repräsentationen uns meist ein Gefühl vermitteln, dass das, was uns zunächst unheimlich vorkommt, uns nicht wirklich völlig fremd ist, sondern irgendwie etwas Vertrautes und Geheimnisvolles ist, das von uns durch die Verdrängung entfremdet worden ist. Sievers drückt das folgendermaßen aus:

»Folgt man Freuds (1919) Umschreibung des Unheimlichen als 'jene Art des Schreckhaften, welche auf das Altbekannte, Längstvertraute zurückgeht', so haben die Methode der Sozialen Photo-Matrix und das Fallbeispiel Universität deutlich werden lassen, dass nicht nur der Film (s. z.B. Arnzen 1997), sondern auch gerade das Photo offensichtlich eine hohe Affinität zum Unheimlichen hat« (Sievers, 2006, 24).

Wie Barthes in seiner Arbeit „Die helle Kammer“ (Barthes, 1985) bemerkt, unterscheidet sich die Fotografie im Vergleich zu vielen anderen Repräsentationsformen darin, dass sie als bildliche Repräsentation einen Abrieb oder Pendant des real existierenden Repräsentierten ist und somit die Grenze zwischen dem, was „da gewesen ist“ (Das Geschehen) und dem, was „abgebildet ist“ (Momentaufnahme von dem, was da gewesen ist) beinahe verwischt. Die Fotografie kann auf magische Art und Weise die Grenze zwischen Phantasie und Wirklichkeit permeabel machen. Der Operator ist der Fotograf, der das Bild gemacht hat, der Spektator ist derjenige, der das Bild betrachtet. Das Spectrum der Fotografie ist das, was Fotografiert wird, »eine Art Götzenbild, vom Gegenstand abgesondertes eidolon« (Barthes, 1985, 17). Das Spektrum gibt dem Ganzen einen unheimlichen Beigeschmack, da es sich durch die Grenze zwischen Phantasie und Wirklichkeit aufzulösen scheint. Die Fotografische Geste ist nicht unähnlich der Geste des Kleinkindes, das mit dem Finger auf etwas weist und sagt: Da, Das Da!, ohne es zu klassifizieren oder eindeutig zu kategorisieren. »Die Photographie ist immer eine Verlängerung dieser Geste; sie sagt: das da, genau das, dieses eine ist's! und sonst nichts [...]« (Barthes, 1985, 12). In der SPM sind die Teilnehmer gleichzeitig Operateure und Spektateure, die zwischen Phantasie und Wirklichkeit, zwischen dem Endlichen und dem Unendlichen mittels der von ihnen ausgewählten Spektren vermitteln wollen. Zur Funktion und zum Wesen der Fotografie in Zusammenhang zwischen dem Endlichen und dem Unendlichen sagt Barthes: »Der Name Noemas der PHOTOGRAPHIE sei also: 'Es-ist-so-gewesen' oder auch: das UNVERÄNDERLICHE. [...] das, was ich sehe, befand sich dort, an dem Ort, der zwischen der Unendlichkeit und dem wahrnehmenden Subjekt (operator oder spectator) liegt« (Barthes, 1985, 87).

Die von den Teilnehmern der SPM ausgewählten Fotografien sind »bedeutende Flächen« (Flusser, 2006b, 8), mit Hilfe derer sie einen Sinn und eine Bedeutung für ihre Erfahrungen in und mit der Unfassbarkeit des psychosozialen Geschehens in Organisationen erschließen und den Raum des Möglich-Denkbaren erweitern wollen. Die Unfassbarkeit des



psychosozialen Geschehens rührt daher, dass das psychosoziale Geschehen in Organisationen etwas ist, das fließt und, von dem wir weder den Anfang noch das Ende definieren können. Der unendliche Kosmos ist für uns nicht nur „da draußen“ oder auf das psychosoziale Geschehen in Organisationen beschränkt. Wir sind ständig umgeben von zahlreichen unendlichen geheimnisvollen Welten, die wir nicht gänzlich erfassen können: die Welt der Meere, die Sterne, die Tierwelt, die Flora etc.. Vieles davon ist uns zum großen Teil noch fremd. Wir brauchen gar nicht lange oder weit weg nach diesen geheimnisvollen Welten zu suchen. Vieles von dem, was wir sind, ist uns noch zum großen Teil eine fremde Welt, die uns immer noch rätselhaft ist. Wir Menschen tragen sogar zum großen Teil unbewusst unendliche Welten in uns, über die wir nur allzu wenig wissen und, die wir kaum kontrollieren können: Allein unser Verdauungsorgan ist für uns eine geheimnisvolle Welt, bei der unsere bewusste und kontrollierbare Funktion – im Normalfall – beim Schmecken, Zerkauen, Genießen und Schlucken anfängt und uns erst beim Ausscheiden wieder bewusst wird. Gelegentlich bekommen wir von dem, was dazwischen geschieht, etwas mit (z.B. bei Verdauungsproblemen, Schmerzen, Koliken, etc). Fragen wie: Wie geschieht dann die Verdauung in ihren einzelnen Phasen und Details, wer die übrigen Funktionen unseres Verdauungsorgans in der Zwischenphase dann übernimmt, und wie viele Milliarden Bakterien z.B. bei der Verdauung mobilisiert werden, bleiben für uns ein rätselhafter und geheimnisvoller Kosmos, von dem wir nur einen Bruchteil entdeckt haben. Selbst das Denken, das wir gewöhnlich als „Herren der Lage“ von A bis Z zu meistern glauben, ist von einer meisterhaften aus sich selbst seienden Wirkungsursache ausgegangen, die zugleich vor und mit dem Denken am Werk ist.

Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass unser rational bewusstes Denken intellektueller und bravouröser sein kann, als die Art und Weise, mit der unser Verdauungsorgan funktioniert, oder anders ausgedrückt: Es ist durchaus möglich, dass es unserem Denken nicht viel anders geht als unserem Verdauungsorgan, d.h. dass wir möglicherweise solche Phasen kontrollieren können, bzw. solcher Phasen bewusst sind, die für die Aufnahme und für das Zum-Ausdruck-Bringen zuständig sind. Es ist nicht auszuschließen, dass vieles von dem, was zwischen den beiden Phasen passiert, uns unbewusst, das heißt für uns unkontrollierbar ist. Diese Fragen bzw. Spekulationen bleiben auf jeden Fall bis heute offen.

Ferner macht uns Flusser auf den Zusammenhang zwischen dem Bild und der Wiederkehr des Gleichen bzw. Wiederholung des Gleichartigen aufmerksam und formuliert das folgendermaßen: »Betrachtet man die Grundbegriffe Bild, Apparat, Programm und

Information, dann entdeckt man einen inneren Zusammenhang zwischen ihnen: Sie stehen alle auf dem Boden der ewigen Wiederkehr des Gleichen« (Flusser, 2006b, 69). Die Änigmen, Paradoxien und Erfahrungen des Nicht-Wissens, Nicht-Verstehens, das Staunen, das Bewundern, die Bilder und freien Assoziationen ermöglichen uns in der SPM, den Blick auf das vorurteilsfreie und spielerische Experimentieren des Kleinkindes zu werfen. Sie vermitteln uns das Gefühl, in einer weiten Welt bzw. in der Fremde zu sein, in der es noch vieles zu entdecken und zu staunen gibt. Sie vermittelt uns tatsächlich »Erlebnisse des Zum-ersten-Mal« (Szondi, 1992, 113). Wir erleben als Wanderer im un/bekanntem Land der SPM immer wieder eine erstaunliche »Wiederholung des Zum-ersten-Mal« (ebd., 115). Es ist dieses immer wiederkehrende Gefühl, als Wanderer und Entdecker, ja fast als Kleinkind, in einer weiten Welt zu sein, mit vielen frei verschiebbaren (d.h. nicht eindeutig bewerteten) Eindrücken, Fragen, Änigmen, Paradoxien und Staunen, das der Arbeit mit Bildern und Zeichnungen in der SPM einen unheimlichen Charakter verleiht. Es ist die Wiederholung dieses aus der Kindheit stammenden gleichartigen Gefühls „ ein staunender und spielerischer Wanderer und Entdecker in einer zum großen Teil unerforschten weiten Welt zu sein“, die aus der SPM eine Art Heimat des „noch nicht Gedachten, aber schon Gewussten“ macht.

Aus all diesen Gründen eignet sich die SPM als adäquate Methode des-integrativer Organisationsforschung, die zum Verstehen unbewusster Prozesse und dynamischer Aspekte des Lebens und Arbeitens in Organisationen sowohl praktisch als auch theoretisch beitragen kann.

## **2. Die Soziale Photo-Matrix als Methode Des-integrativer Organisationsforschung**

Bevor ich die zwei Hauptmechanismen der SPM als Methode des-integrativer Organisationsforschung erläutere, möchte ich fünf Gesten darstellen, die den Verlauf der SPM konstituieren. Diese Gesten sind zwar in jeder Matrix vorhanden, werden aber nicht als von einander getrennte Arbeitsphasen wahrgenommen, sondern vielmehr als ineinander fließende Geisteszustände.

## 2.1. Die kontrapunktische Denk- und Arbeitsweise in der Sozialen Photo-Matrix

Der Denkprozess in der Matrix besteht aus Sequenzen und Episoden, die, wenn ich sie mit einer Symphonie vergleiche, kontrapunktisch harmonisch komponiert sind. Der Denkprozess erlangt somit die Fähigkeit, einen musikalischen Satz leidenschaftlich zu führen, in dem zwei oder mehrere kontradiktorische Stimmen (hier als metaphorisches Bild für bewusste/unbewusste Aspekte; Lust/Unlustserfahrungen; Sicherheit/Unsicherheitserlebnisse, negative/positive Momente, kurz der Pol und der Gegenpol eines Dings) nebeneinander geführt werden können, ohne dass die eine Stimme die andere verdrängen muss.

In der SPM wird versucht, das wiederherzustellen, was gespalten worden ist (die Spaltung zwischen dem Ist- und Sollzustand) und das zu relativieren, was verhärtet worden ist (vorgefertigte Positionen und gesellschaftlich konstruierte Normen, unhinterfragte Standards und Konventionen, etc.). Mittels freier Assoziation und Amplifikation werden Dinge zunächst aus ihrem spezifischen Konstruktionszusammenhang herausgelöst bzw. dekonstruiert, um sie in einem freien Kontext schweben zu lassen, und möglicherweise neue Zusammenhänge und Verknüpfungen zu entdecken, die bisher nicht gedacht worden sind.

Es wird versucht, die zwei entgegengesetzten und kontradiktorischen Bedeutungen bzw. die zwei gespaltenen Pole des Dings (Gut/Böse) in einem einzigen Kompositum zu vereinen, das weder gut noch böse ist, sondern da ist, um uns möglicherweise mit Sinn und/oder Gegensinn zu versorgen. Das, was wir aus dem Gebrauch des Dings ziehen können (das Positive und/oder das Negative; der Sinn und/oder der Gegensinn) hängt möglicherweise mit der Art und Weise unseres eigenen Gebrauchs vom Ding zusammen und nicht vom Ding selbst. Die SPM gewinnt, meiner Auffassung nach, ihren besonderen Stellenwert dadurch, dass sie ein Bemühen zur Annäherung an dieser Vereinigung der zwei gespaltenen Pole des Dings verkörpert, ohne den Anspruch zu erheben, das Ding als Ganzes wiederherstellen zu können. Eine vollkommene Vereinigung bzw.

Wiederherstellung des Dings als Ganzes ist sowohl für die SPM als auch für die anderen Methoden der Organisationsforschung (z.B. positivistisch-quantitative Methoden (vgl. Johnson/Duberley, 2000), sozioökonomische Organisationsforschung (vgl. Bergknapp, 2008) etc.) nicht realisierbar. Die SPM versucht nicht durch Druck zur Einförmigkeit und zum Konsens die Diskrepanz zwischen These und Antithese völlig aufzuheben und somit die Widersprüchlichkeit scheinbar aufzulösen, sondern sie bietet einen Raum, in dem die

Teilnehmer gerade aus dieser vorhandenen Widersprüchlichkeit lernen können, ohne deren Existenz zu verleugnen.

Die SPM erkennt die Widersprüchlichkeit als Teil des Mensch-Seins an, um aus dem In-der-Welt-Sein, Sinnzusammenhänge und -inhalte für das Leben und Arbeiten in Organisationen zu ermöglichen, um Zeichen und Botschaften zu geben, um das Leiden und die Änigmen, die mit dem Verstehen-Wollen des Unermesslichen einhergehen, kreativ zu transzendieren (vgl. Dejours, 1990, 688) und eine Bedeutung zu geben. Der Teilnehmer selbst kann (durch den konsensfreien Raum) jederzeit relativ frei entscheiden, wie er die Widersprüchlichkeit und das Leiden, die mit dem Annäherungsversuch an das psychosoziale Geschehen in Organisationen bzw. das Unermessliche einhergehen, überwindet. Ob er aus diesen Zeichen den Sinn bzw. die Bedeutung und/oder den Gegensinn bzw. die Gegenbedeutung ziehen will, liegt in seiner Entscheidung.

»Der Gedanke, dass wir im Laufe des Seminars weniger in unsere eigene Psychopathologie verstrickt als vielmehr in der Lage gewesen waren, an etwas heranzukommen, das auf erschreckende Weise größer ist als wir selbst und uns in unserer täglichen Arbeit in unseren Rollen an der Universität umgibt und Auswirkungen auf unsere Art des wissenschaftlichen Denkens hat, verminderte nicht die Intensität der Erfahrung der Sozialen Photo-Matrix, sondern gab unserem 'Leiden' eher Bedeutung« (Sievers, 2006, 22).

Es ist diese kontrapunktische Arbeitsweise der SPM, die aus ihr einen Raum macht, in den alles hineinkommen kann: Fragen, Rätsel, Metaphern, Sinnzusammenhänge, Mysterien, Träume, Erfahrungen, Sorgen, Ängste, Paradoxien etc.. Die Primäraufgabe des zugrunde liegenden Denkens ist nicht, das Chaos der Gedanken zu verleugnen und die Paradoxien aufzuheben, sondern vielmehr in Paradoxien zu denken. Aus den Erfahrungen der letzten Matrizen hat sich immer wieder gezeigt, wie wichtig diese kontrapunktische Arbeitsweise der SPM ist, um die Entwicklung neuer bisher unausgesprochener und ungedachter Gedanken zu ermöglichen. Auf diese Art und Weise gelingt es uns in der Matrix bestimmte Aspekte zu denken, und bestimmte Gedanken zum Ausdruck zu bringen, die sonst im Verborgenen bleiben. Indem wir zu dem, was wir gezeichnet und fotografiert haben, frei assoziieren, erweitern wir durch unsere Exploration und Phantasie den Raum des Möglichen-Denkbaren dadurch, dass wir neue Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den Bildern und Gedanken schaffen, die wir vorher nicht gedacht haben.

Mit Hilfe von Zeichnungen, Fotografien, freien Assoziationen und Amplifikationen gelingt es sehr viel mehr als über „bloße“ Sprache, vieles von dem zum Ausdruck und ins Bewusstsein zu bringen, was bislang nicht gedacht bzw. nicht gewusst war. Diese verborgenen Aspekte unseres Lebens und Arbeitens in Organisationen sind meist nicht so direkt über die monotone und phantasiearme Versprachlichung in Form von Verhaltensbarometern, Bilanzen, Statistiken, messbaren und steuerbaren Kategorien zugänglich.

In diesem Sinne ist die Matrix ein kollektiver und heterogener Kontext, in dem nichts außer Frage steht. Sie stellt ein heterogenes Gedankenfeld dar, aus dem heraus etwas Neues entstehen kann. Dabei ist sie als ein mentaler wie dreidimensionaler Ort zu verstehen, »aus dem heraus etwas wie in einem Uterus wächst« (Lawrence; zitiert in Sievers, 2006, 8). Die Matrix fördert, neben der Herstellung von Sinnzusammenhängen und Verbindungen, ein imaginatives und reflexives Denken, eine Art kontemplatives Denken, das von der Abstraktionsform her mehr unseren meist ambivalenten Gefühlen und Erfahrungen entspricht als das begriffliche konditionierte Denken. Letzteres versucht unser emotionales Erleben und unsere kulturellen Erfahrungen anhand von Begriffen und Definitionen zu quantifizieren und zu klassifizieren und ihrem ganzheitlichen Kontext zu entreißen und zu fragmentieren, um sie bestimmten Kategorien und Schubladen zuzuordnen. Das imaginative Denken hingegen versucht das Ambivalente in unseren Gefühlen zu containen, sodass wir beim Denken für unsere Erfahrungen Sinn und Bedeutung erschließen können. In dieser Methode des Lernens kann das Denken mit einem freien und phantasievollen Erkennen bezeichnet werden. » Die Matrix ermutigt auszusprechen, was sonst offiziell nicht ausgesprochen wird« (Sievers, 2006, 20).

Nun werde ich die fünf Hauptgesten, die jede Matrix konstituieren und die den sozioanalytischen Denkprozess widerspiegeln, kurz darstellen.

Die erste Geste ist eine Öffnung auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft hin. Diese Geste geht mit dem Wunsch des Kennenlernens des Forschungsgegenstands einher (in unserem Fallbeispiel das Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen). Sie ist eine Geste des Empfangs, der Aufnahme, des Sehens und Zuhörens unserer sozialen äußeren Umwelt mit ihren soziokulturellen Nuancen und Kontrasten.

»Für Erkenntnis jeglicher Art, geistige Erkenntnis oder das Kennenlernen eines anderen Menschen, müssen wir hinreichenden Abstand schaffen, 'Raum zur Aufnahme des anderen und zum Schaffen einer eigenen neuen Welt' (Blumenberg 1997a, S. 1122 FN 10; 1997b, S.46, 47, 61). Es geht dabei darum, sich selbst zurückzunehmen, um Frei-Raum für den anderen, seine Lebendigkeit und seine Kreativität zu schaffen und zu lassen« (Auchter, 2004, 42).

Für diese Geste sind vier Bereitschaften bzw. Denkhaltungen gefragt:

Zum ersten die Bereitschaft zur rezeptiven Beobachtung: Rezeptive Beobachtung bedeutet laut Bion die Fähigkeit den Forschungsgegenstand möglichst ohne Urteile zu beobachten (vgl. Bion, 1990c, 153). Dies bedeutet, das Beobachtete möglichst ohne Wertung aufzunehmen. Dies gelingt uns, indem wir zunächst unsere Annahmen neutralisieren, das heißt es ist wichtig, dass »jeder Beteiligte seine Annahmen in der Schwebelage hält, also weder entsprechend handelt noch sie unterdrückt. Weder ist man überzeugt von seinen Annahmen, noch zweifelt man sie an. Man beurteilt sie nicht, findet sie weder gut noch schlecht« (Bohm, Dialog, 55).

Bei der rezeptiven Beobachtung ist der Beobachter in der Lage, seine inneren Spannungen und Widerstände zu berücksichtigen und möglichst auf ein Minimum zu reduzieren. In dieser Phase können (Vor)Urteile und übermäßige Angst vor dem Neuen unsere Aufmerksamkeit vereiteln.

Die Angst vor dem Neuen bzw. vor dem Fremden ist zunächst etwas Normales, solange der Grund für unsere Angst und für unsere Frustration die Begegnung mit diesem Neuen ist – sei es ein Gedanke, ein Gemälde, eine Idee oder ein Mensch. Wird aber die Angst durch eine dauerhafte defensive Haltung zur panischen, ungeduldigen und blinden Ablehnung, so wird sie von diesem Neuen an sich entkoppelt und potenziert sich von allein weiter ins Krankhafte statt in einer kreativen Art und Weise genutzt zu werden. Die Gefahr besteht grundsätzlich, wenn die Angst vor und die Ablehnung von etwas Neuem sich von diesem Neuen an sich so weit entfernen, sodass sie sich zu einer referenzlosen panischen Angst fehlentwickelt, eine Art namenloser Angst, die alles Neue bedingungslos und unreflektiert ablehnt, um den schmerzhaften Aspekten der Wirklichkeit auszuweichen.

Ein kompletter Verzicht auf Vorwissen ist unmöglich, allein schon aus dem einfachen Grund, dass das Vorwissen, das wir aus unseren Erfahrungen gewinnen, in unserem Gedächtnis verankert ist. Dazu kommt das Wissen aus den kollektiven

Denkinstrumentarien bzw. aus den »kollektiven Wissensreservoirs« (Bohm, 2005, 16), das wir durch Konditionierung und Sozialisierung erwerben. Bei unserem Wunsch des Kennenlernens versuchen wir deshalb unser Vorwissen in den Hintergrund zu stellen, während wir uns der Erfahrung von Hier und Jetzt öffnen. Wir versuchen aus der Perspektive von Hier und Jetzt heraus auf unsere kollektiven Wissensreservoirs sowie auf unsere soziokulturellen Systeme einen Blick zu werfen.

Zum zweiten die Bereitschaft zur In-Frage-Stellung der Gepräge und Konventionen kollektiver Denkinstrumentarien bzw. kollektiver Wissensreservoirs. Bei dieser Methode ist es von großer Bedeutung, bei der Exploration des Gegenstands auf vorher festgelegte und vorgefertigte Positionen und Annahmen zu verzichten und diese gelegentlich in Frage zu stellen. Die kollektiven Wissensreservoirs, d.h. die bereits etablierten und vorherrschenden gesellschaftlichen Codes, Konventionen, Normen und Standards bieten uns zwar gelegentlich Orientierung, aber sie können auch eine generative Verschmutzung und Manipulation unseres erfahrungsorientierten Denkens darstellen und somit unsere Wahrnehmung beeinflussen und fragmentieren.

»Es ist, als würden wir selbst angegriffen, wenn unsere Meinungen in Frage gestellt werden. Meinungen werden oft als 'Wahrheiten' erlebt, obwohl sie vielleicht lediglich unseren eigenen Annahmen und unserer Vorgeschichte entspringen. Wir haben sie von unseren Lehrern, unserer Familie, aus Büchern oder sonstwoher« (Bohm, 2005, 37).

Bei unserer Geste des Aufnehmens müssen diese kollektiv konstruierten Wissensreservoirs ständig in Frage gestellt werden und in unserem Denken relativiert werden, um eine Konditionierung und Homogenisierung unserer Geste des Erkennens zu vermeiden und unseren freien Assoziationen und Gedanken freien Lauf zu lassen.

Die Matrix ist ein dynamisch-kollektiver Kontext, in dem nichts außer Frage steht. Sie ist ein leerer Raum, ein inoccupied space, ein leisure space, in den alles Mögliche hineinkommen kann. Krishnamurti – ein indischer Philosoph – sagt »Der Becher muß leer sein, um etwas aufnehmen zu können« (Krishnamurti; zitiert in Bohm, 2005, 50).

Wir müssen uns der virus-ähnlichen Natur der Definitionsmacht, Standards, Weltbilder, Verhaltenscodes und Interessen ökonomischer und politischer Lobbyisten und Großkonzerne, die stillschweigend gebildet, legitimiert und aufrechterhalten werden, Gewähr werden und diese kritisch überprüfen. Durch eine unhinterfragte und voreilige

Übergewichtung bestimmter kollektiv konstruierter Wirklichkeitsbilder, Welt- und Menschenbilder laufen wir Gefahr, unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion, zur Imagination und zum kreativen Denken zu unterminieren. Wir tendieren meist dazu, aus Loyalität, aus Interesse oder einfach aus Bequemlichkeit und Gewohnheit auf eine Relativierung der in den kollektiven Wissensreservoirs zirkulierenden Meinungen und Annahmen zu verzichten.

Die zunehmende Monotonie und Sterilität der Gedanken stellt uns heute vor die Frage: Inwieweit sind die weit verbreiteten heutigen kapitalistischen Ideologien und die von Gier und Hass dominierten Gedanken dafür verantwortlich, dass unser Denken in und von Organisationen dermaßen fragmentiert und gehemmt ist, dass man von einem Denkstillstand und einer Denkmimikry sprechen kann? Kurt Singer drückt das folgendermaßen aus: »Werden Bürger durch Vorschriften gegängelt und durch Kontrolle überwacht, geben sie leicht das eigene Denken auf. Es kommt zum Denkstillstand oder zur „Denkmimikry“. Der Einzelne schützt sich, indem er sein Denken den erwünschten Normen anpasst« (Singer 2003, 62).

Zum dritten die Bereitschaft zur entspannten Aufmerksamkeit. Sie wird von Bion mit der Fähigkeit bezeichnet, auf Erinnerung und Wunsch zu verzichten (vgl. Bion, 2006, 41). Dieser Zustand ist in einem gewissen Sinne dem von Freud beschriebenen Zustand der »künstlichen Ablendung« (Bion, 2006, 54, 79) ähnlich, in dem man seine Erinnerungen und Wünsche bei der Untersuchung des Gegenstandes suspendieren kann (vgl. Bion, 2006, 55). Die Bereitschaft zur entspannten Aufmerksamkeit ist die Fähigkeit, möglichst vorurteilslos und mit einer einfühlsamen Empfangsbereitschaft emotional das aufzunehmen, was in der Matrix geschieht ohne es voreilig nach Kategorien von wahr oder falsch bewerten zu müssen; d.h. sie ist die Fähigkeit, die subtilen Unterschiede und Ähnlichkeiten der zum Ausdruck gebrachten Gedanken, freien Assoziationen und Ideen als Repräsentationen bzw. Wirklichkeitsbilder wahrzunehmen, die möglicherweise mit einer potenziellen Wahrheit konvergieren oder auch nicht. Krishnamurti beschreibt diesen Zustand mit der Fähigkeit zur unmittelbaren Wahrnehmung, bei der wir ohne Deutung, ohne Vorurteile, ohne Zustimmung oder Ablehnung jedem Gedanken eine »vollkommene Aufmerksamkeit bzw. Achtsamkeit« zuwenden, ganz gleich, ob er angenehm oder unangenehm, wichtig oder unwichtig ist (vgl. Krishnamurti, 1981, 13, 32). Der Versuch, bestimmte Wirklichkeitsbilder, Gedanken und Ideen zu verteidigen oder voreilig zu bewerten, blockiert und hemmt die



Fähigkeit diese heterogenen Wirklichkeitsbilder emotional aufzunehmen, so dass diese unser eigenes Denken befruchten können.

Der Keim zur Veränderung wohnt dem toleranten Zusammentreffen unserer eigenen Annahmen und Aufnahmen inne. Aus diesem Zusammentreffen kann etwas Neues entstehen, das weder mit unseren eigenen Annahmen identisch ist, noch mit dem, was wir als fremde Wirklichkeitsbilder bezeichnet haben, sondern etwas ganz Neues, das bisher nicht gedacht worden ist, das einen neuen Möglichkeitsraum eröffnet und den Raum des Möglich-Denkbareren erweitert. »Normalerweise erkennen wir nicht, daß unsere Annahmen die Natur unserer Beobachtungen beeinflussen. Aber die Annahmen beeinflussen die Art, wie wir die Dinge sehen, wie wir sie erfahren und infolgedessen das, was wir tun wollen« (Bohm, 2005, 134).

Auf das Zusammenkommen verschiedener Menschen mit unterschiedlichen Verhaltens- und Denkweisen in der SPM übertragen, bedeutet diese Geste der entspannten Aufmerksamkeit die Bereitschaft anzuerkennen, dass wir es in verschiedenen Lebens- und Arbeitskontexten immer mit unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Charakteren zu tun haben, die sich nicht einfach auf fragmentierte Verhaltensmuster und -schemata reduzieren lassen. Jeder Mensch, dem wir in einem bestimmten Lebens- und Arbeitskontext begegnen, ist einzigartig in seiner Heterogenität.

Zum vierten die Bereitschaft zur Frustrationstoleranz gegenüber Nicht-Wissen: Aus Erfahrung ist es zunächst zwar frustrierend und beängstigend, eine Heterogenität von Gedanken und freien Assoziationen sowie die nicht ergebnisorientierten (d.h. nicht vom Zweck her gedachten) und deswegen anfangs scheinbar „sinnlosen“ Episoden in der Matrix zu erleben; ein Versuch aber, die eigenen Annahmen bedingungslos durchsetzen zu wollen, um voreilige zweckkausale Rückschlüsse zu ziehen, wäre in dieser Situation irreführend und blockierend für die eigene Kreativität.

Werden aber die Angst und die Frustration durchgestanden sowie dem Gedankenfluss und der Imagination freier Lauf gelassen, so kann die eigene Kreativität frei arbeiten und von neuen Gedanken beflügelt werden. Es mögen Frustrationen in der Heterogenität entstehen, Angst vor Versagung, Intoleranz gegenüber Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen, Ungeduld gegenüber Unsicherheit und Chaos, aber wir sind in der Matrix darum bemüht, einen Raum zu eröffnen, der diese Gefühle integriert und eine Transformation dieser emotionalen

Erfahrungen in freien Assoziationen und Gedanken im Rahmen eines konsensfreien Kontextes ermöglicht.

John Keats beschreibt, wie bereits erwähnt, diese Bereitschaft mit dem Begriff der negativen Fähigkeit und schreibt selber dazu: »[...]ich meine die negative Fähigkeit, das heißt, wenn jemand fähig ist, das Ungewisse, die Mysterien, die Zweifel zu ertragen, ohne alles aufgeregte Greifen nach Fakten und Verstandsgründen«(John Keats; zitiert in Bion, 2006, 143). Es ist die Fähigkeit, Unsicherheiten, Paradoxien, Änigmen und Ambiguitäten zu ertragen. Diese setzt eine Frustrationstoleranz voraus, die es uns ermöglicht, unser Nicht-Wissen und unser Nicht-Verstehen zu überwinden. Es ist die Fähigkeit den Zustand der Unwissenheit zu ertragen (Bion, 2007a, 34).

Die zweite Geste ist die Geste des Antastens des Untersuchungsgegenstands: Antasten bedeutet in diesem Sinne, Teile unserer Wirklichkeit und Facetten unseres Zusammenlebens und Arbeitens in Organisationen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand spielerisch zu berühren, mit einem nachdenklichen Auge bestimmte hervorstechende Details unseres Forschungsfeldes zu kontemplieren, seine Topografien anzutasten, Photos zu machen, Zeichnungen zu skizzieren und Bilder zu malen.

Worte und Begriffe haben im Vergleich zu Zeichnungen, Farben und Bildern eine definitonische Funktion, mit deren Hilfe das Bezeichnete schon beim Benennen einer bestimmten Klasse oder Kategorie zugeordnet wird. Denn »definieren« heißt ja negieren, nämlich sagen, was etwas nicht ist (vgl. Flusser, 1994, 148).

Das heißt, indem wir ein Geschehen bzw. einen Gegenstand oder einen Zusammenhang mit einem Wort oder einem Begriff bezeichnen, tendieren wir leichter dazu, das Bezeichnete zu bewerten bzw. zu beurteilen, als wenn wir den Gegenstand, das Geschehen oder den Zusammenhang zuerst zeichnen, malen oder Fotografieren. Wir tendieren dazu, dem Benannten einen Wert und eine Form schneller aufzuzwingen als dem Gemalten oder dem Fotografierten. Letztere bieten uns mehr urteilsfreie Räume zur Exploration und Investigation als Definitionen, Worte und Begriffe.

Beim Antasten, d.h. in diesem frühen Stadium des Erkennens, ermöglicht uns das Malen Farbschattierungen, Licht und Farbkontraste zu benutzen, die erheblich subtiler sein können als Worte, um einen Gegenstand zu bezeichnen.

Beispiel: Indem ich das Phänomen des Zusammenlebens und Arbeitens von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und verschiedenen Verhaltens- und Denkweisen mit dem Begriff Multikulturalität bezeichne, entsprechende Theorien und Definitionen dazu erläutere und die Aufmerksamkeit der Gruppe darauf lenke, rufe ich möglicherweise die folgenden Kategorien im Bewusstsein der Teilnehmer hervor: Migranten, Gender, Sexuelle Minderheiten, etc. Dies ist eine Kategorisierung und Klassifizierung des Forschungsgegenstands, die im Vorfeld stattfindet und die nicht immer förderlich für die Exploration, Reflexion und für die Entwicklung neuer Gedanken ist. Diese Kategorien sind bei dem einen oder anderen schon emotional besetzt bzw. schon bewertet, und dementsprechend rufen sie bei dem einen oder anderen innere Widerstände oder Akzeptanz hervor. Je nachdem welche Kategorien überwiegen, tendiert man dazu, das Bezeichnete Phänomen von vornherein entweder negativ oder positiv zu bewerten.

Die dritte Geste ist die Geste des freien Assoziierens: »Worte zu dem zu finden, was man vor Augen hat – wie schwer kann das sein. Wenn sie aber kommen, stoßen sie mit kleinen Hämmern gegen das Wirkliche, bis sie das Bild aus ihm wie aus einer kupfernen Platte getrieben haben« (Benjamin, 1992, 61).

Die Geste der freien Assoziation ist unsere Ermittlung zwischen unserer Erfahrung mit dem Untersuchungsgegenstand und unserem intersubjektiven Erkennen und Verstehen. Und sie kann in beiden Richtungen angewandt werden: Von der Erfahrung zum intersubjektiven Erkennen und von dem intersubjektiven Erkennen zur Erfahrung. Sie ist eine Geste zur Überwindung der Lücke zwischen Erfahrung und Erkenntnis. Sie ist ein Ermittlungsraum, ein Investigationsraum. Sie ist keine Interpretation oder genaue Beschreibung dessen, was in der Matrix beobachtet wurde; das heißt, sie ist keine Auslegung des Untersuchungsgegenstands.

Beim freien Assoziieren entsteht ein frei durchfließender Fluss von Ideen, freien Assoziationen und Gedanken, der unter, durch und zwischen den Matrixteilnehmenden fließt, und aus dem heraus etwas Neues entstehen kann. Das Neue hängt von der Entdeckung neuer Zusammenhänge und Verbindungen zwischen den freien Assoziationen und Gedanken ab, die bisher nicht gedacht worden sind. Frei zu assoziieren heißt in diesem Falle, wenn jemand zum Beispiel ein spontanes Gleichnis, eine Metapher, einen Gedanken bzw. eine freie Assoziation zum Ausdruck bringt, die ein anderer assoziativ aufgreift, während ein dritter noch etwas hinzufügt bzw. erweitert und amplifiziert. »Freie

Assoziation bedeutet, das aussprechen, was einem durch den Kopf kommt und nicht rationaler Kontrolle unterliegt« (Lawrence; zitiert in Sievers, 2007, 89). Dies bedeutet, unseren Träume und Phantasien freien Lauf zu lassen, um soweit wie möglich eine Beschreibung oder eine rationale Interpretation der Bilder und Photos zu vermeiden.

In diesem Investigationsstadium der SPM ist es nicht unser Anliegen, die Bilder und Fotografien zu analysieren, zu beschreiben, zu beurteilen, eine Auseinandersetzung zu gewinnen oder Meinungen auszutauschen, sondern vielmehr die eigenen Annahmen möglichst solange zu dispensieren, bis uns in diesem Gedankenfluss ein Zusammenhang erscheint, der dem Ganzen eine Kohärenz und somit einen Sinn und eine Bedeutung verleiht. Auf dieser Weise fühlen wir uns in der Matrix nicht dazu gezwungen, jedem einzelnen Gedanken und jeder einzelnen freien Assoziation einen Sinn aufzuzwingen, eine bestimmte Wertung und eine Währungsform aufzuprägen, sondern wir räumen für jeden Gedanken und für jede Assoziation ein Platz in unserer Welt der Sinne ein, sodass sie auf unser Denken befruchtend einwirken können.

Manchmal stellt man fest, dass ein anderer Teilnehmer eine freie Assoziation zum Ausdruck bringt, die man selbst gerade zur Sprache bringen wollte. Die freie Assoziation bzw. der ausgesprochene Gedanke scheint dann etwas zu sein, das in der Matrix als Ganzes implizit vorhanden war und bis dahin noch nicht ausgesprochen worden ist. Derjenige bzw. diejenige, der/die diesen Gedanken zum Ausdruck bringt, hat dann diesen bisher eingefalteten frei schwebenden Gedanken aufgenommen, ihn geduldet und toleriert und ihn schließlich gehegt und aus seiner impliziten in seine explizite Form gebracht.

Die vierte Geste ist die Geste des In-der-Schwebe-Haltens und der Transformation: Diese Geste setzt die Fähigkeit voraus, das Aufgenommene sowie das Angenommene in der Schwebe zu halten.

#### a. Das In-der-Schwebe-Halten

»Das Schwierigste in der Welt ist nicht etwa, dass Menschen keine neuen Ideen annehmen, sondern, dass sie ihre alten nicht vergessen« (John Mynard Keynes; zitiert in Kets de Vries, 1996, 9).

Das, was wir aufnehmen, trifft auf das, was wir annehmen. Beides muss solange contained und in der Schwebel gehalten werden, bis wir einen Sinn und eine ganzheitliche Bedeutung erschließen können. Ein Sinn, der nicht das Eine inkludiert, um das Andere zu exkludieren, sondern der Raum sowohl für das Eine, als auch für das Andere schafft, und somit eine umfassendere Bedeutung vom Ganzen ermöglicht. Ein Sinn, der sowohl die Existenz vom Gegensinn als auch von Nicht-Sinn anerkennt und berücksichtigt.

Dieser Zustand bedeutet, das Geschehen in der Schwebel zu halten, so dass wir den ganzen Prozess betrachten können und uns ein ganzheitliches Bild davon machen können. Bohm zufolge ist dieses »In-der-Schwebel-Halten« ein natürliches Potential, das bei uns Menschen nicht sehr verbreitet ist (vgl. Bohm, 2005, 140).

Jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin nimmt an dem Assoziationsfluss teil, der gerade abläuft. »Wir nehmen alle Gedanken, Gefühle, Ansichten und Meinungen auf, und sie wachsen in uns, selbst wenn wir denken, wir würden ihnen widerstehen« (Bohm, 2005, 165). Der miteinander geteilte Gedankenfluss ist in der Matrix wichtiger als der Inhalt jedes einzelnen Gedankens. Man könnte fast behaupten, der in der Matrix mit einander mental und körperlich geteilte Gedankenfluss ist die mögliche sinnstiftende Quelle und nicht das, was jedem einzelnen Gedanken und jeder einzelnen freien Assoziation an Bedeutung und Wert zugeschrieben wird. Nicht die einzelnen Gedanken und freien Assoziationen an sich sind von großer Bedeutung, sondern ihre Integration in der Matrix, d.h. ihre Entfaltung in dem in der Matrix frei schwebenden Gedankenfluss sowie ihre Ein- und Auswirkungen auf die vorherigen und kommenden Gedanken. Der einzelne Gedanke hat nur insofern eine Bedeutung, als er in einen historischen und sozialen Gesamtkontext eingebettet bleibt.

#### b. Die Transformation

Das Denken ist fähig eine Repräsentation dessen zu liefern, was wir erfahren bzw. erleben. »Daher können wir sagen, dass die Wahrnehmung etwas präsentiert und das Denken es abstrahiert re-präsentiert« (Bohm, 2005, 112). Zwischen der Erfahrung und der Repräsentation der Erfahrung geschieht eine Transformation. Die Transformation bedeutet hier die Umbildung emotionaler Erfahrung, die sich als menschliche Gestaltungsarbeit in verschiedensten Formen und Repräsentationen in unserem Leben und Arbeiten manifestiert: Dichtung, Philosophie, Architektur, Malerei, Wissenschaft, u.s.w.

Die Transformation ist eine Gelegenheit zur Übernahme von Verantwortung und selbst Autor seiner eigenen Repräsentationen zu werden. Wird der Transformation (und dem Denken) von den meisten Menschen in Organisationen ausgewichen, so erleben wir eine übermäßige Delegation und unhinterfragte Übernahme bereits kollektiv konstruierter und bestehender Standards und Normen. Bohm macht uns auf die Gefahr einer unhinterfragten Übernahme kollektiv konstruierter Standards und Konventionen, Denkschablonen, Deutungsmuster und Repräsentationen aufmerksam, die in Organisationen und Gesellschaften zirkulieren:

»Unsere Sichtweise der Welt ist bestimmt von den allgemeinen kollektiven Repräsentationen, die in unserer Gesellschaft und unserer Kultur gang und gäbe sind. Wenn wir diese fallen lassen könnten, wäre eine Veränderung vielleicht möglich, weil die Welt anders präsentiert wird. [...] Zudem müssen wir uns vor Fehl-Repräsentationen hüten« (Bohm, 2005, 119).

Die SPM kann als ein Raum verstanden werden, in dem „individuelle“ Erfahrungen, Träume, Ängste, Sorgen etc. öffentlich mitgeteilt und gedacht bzw. transformiert werden. Sie ist ein Übergangsraum zur Transformation individueller und kollektiver Repräsentationen. »Es reicht nicht, wenn ein einzelner seine Repräsentationen ändert. Es ist gut, wenn er es tut, aber die wahre Veränderung liegt in der Transformation der kollektiven Repräsentationen« (Bohm, 2005, 121). An einer weiteren Stelle schreibt Bohm dazu: »Meiner Ansicht nach besteht also die Möglichkeit einer Transformation des individuellen und des kollektiven Bewusstseins. Es ist wichtig, dass die individuelle und die kollektive Transformation gemeinsam geschehen. Beides ist nötig« (Bohm, 2005, 174).

Im Geschäftsleben treffen wir nicht allzu selten auf weit verbreitete ökonomische Zwangsvorstellungen, Repräsentationen und Annahmen, die nur noch von Profit und Gier dominiert sind. Diese ökonomischen Standards haben in verschiedenen Bereichen wie Bildung, Gesundheit und Pflege u.s.w. auf Kosten unseres ethischen und menschlichen Verantwortungsverständnisses Oberhand gewonnen. »Werden Führungskräfte und Manager je die Vorstellung aufgeben, dass sie hauptsächlich zum Profitmachen da sind? Wenn sie das können, wäre eine echte Transformation der Menschheit erreicht« (Bohm, 2005, 51).

Die fünfte Geste ist die Geste der Reflexion und der gemeinsamen Herstellung von Sinnzusammenhängen. Diese Geste geht mit den ersten Versuchen einher, die Erfahrungen, Eindrücke und Erlebnisse aus der SPM zu konzeptualisieren. Die Konzeptualisierung und Reflexion der Erfahrungen aus der Matrix geschieht nicht, wie im Falle einer Ergebnissicherung, durch die progressive Akkumulation und Anhäufung von Wissensbeständen, die während der SPM vermittelt werden, sondern mittels eines Darreichens und Weitergebens von gemeinsam erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten und Denkalternativen zum Verstehen psychosozialen Geschehens in Organisationen, von gemeinsam geschaffenen Zugangsmöglichkeiten für Sinn und Bedeutungen für das Leben und Arbeiten in Organisationen. Die SPM verfolgt – ähnlich wie die Matrix sozialer Träume (Lawrence, 2003a) - keine abhängigmachende Politik der Rettung und Geheimrezepte, sondern sie ist eine Methode der selbstständigen und aktiven Möglichkeitsoffenbarung, die den Organisationsmitgliedern einen Übergangsraum zur Verfügung stellt, in dem diese aktiv an dem Prozess der Transformation teilnehmen können, in dem sie den passiven Konsum kollektiv konstruierter und gewinnorientierter Repräsentationen überwinden können (vgl. Lawrence, 2003a, 359).

Gerade weil die Methode der SPM keine völlige Durchdringung des Forschungsgegenstands (sowohl für Forscher als auch für Teilnehmer) und endgültige Befreiung und Rettung von Paradoxien und Mehrdeutigkeiten verspricht, die mittels ausgeklügelten Wissensportionen und glasklaren Ergebnissen erreicht werden soll, ist sie eine geeignete Methode des-integrativer Organisationsforschung. Als Methode des-integrativer Organisationsforschung ist sie mehr als eine bloße Methode der Datenerhebung, -auswertung und -analyse. Sie ist auch keine heilsversprechende Wissensinjektionsmethode, welche die Unordnung (des Denkens in Organisationen) als Problemfall behandelt und mittels dauerhafter Ordnungssimulationen auszumerzen versucht, sondern sie versucht den Unordnungszustand (Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, Ambiguitäten, etc.) anzuerkennen, und in den Denkprozess zu integrieren, um an einem Ordnungszustand teilnehmen zu können, bei dem Sinn und Bedeutung erfahrbar werden können. Im Folgenden wird dieser Gedankenzusammenhang näher erläutert.

## 2.2. Die Soziale Photo-Matrix als Des-integrative Methode zur Erforschung von Organisationen

Die SPM als des-integrative Methode der Organisationsforschung verspricht keine Heilmittel zur Aufhebung des Verstehen-Wollens an sich, sondern versucht, als erfahrungsorientierte Methode, das immer wiederkehrende Bedürfnis zu verstehen, und die damit einhergehenden erlebten Zustände des Denkens (Ordnung/Unordnung) anzuerkennen und die zwei Mechanismen, die für die Wiederherstellung einer Balance zwischen diesen zwei Zuständen notwendig sind, anzuwenden. In der SPM ist das Verstehen-Wollen kein Ausdruck einer peinlichen Wissenslücke, die kaschiert oder mit allen Mitteln verdrängt werden soll. Die SPM stellt den Teilnehmern einen Raum zur Verfügung, in dem sie selbst diese zwei Zustände des Denkens (Ordnung/Unordnung) mit Geduld, entspannter Aufmerksamkeit und Frustrationstoleranz kennen lernen und nutzen können.

Ebenso stellt diese Methode den Teilnehmern einen Raum zur Verfügung, in dem sie neue Sinnzusammenhänge, Strukturen und Verbindungen entdecken können, die es ihnen ermöglichen, weitere Aspekte ihres Zusammenlebens und Arbeitens in Organisationen zu verstehen, ohne das allwissende Gefühl zu vermitteln, die implizite und explizite Ordnung des Untersuchungsgegenstandes völlig durchdrungen zu haben. Dem, was wir über das psychosoziale Geschehen in Organisationen wissen (können), steht ein gigantischer Bereich gegenüber, über den wir nichts wissen. Wie wir bereits gesehen haben, ist das, was wir wissen und das, was wir nicht wissen in ständiger Bewegung (vgl. Kapitel II. 2.1).

Das, was uns unser Denken vom psychosozialen Geschehen in Organisationen repräsentiert, ist eine endliche Abstrahierung von unendlich miteinander verbundenen Phänomenen. Die Abstrahierung unserer Erfahrungen impliziert inhärent eine Begrenzung bzw. eine Manipulation des beobachteten Phänomens.

Die SPM geht davon aus, dass die mittels Denkens hergestellte Kohärenz, kein endgültiger Zustand ist, wodurch dem Denken der Inkohärenzzustand lebenslang erspart bleiben kann. Über die zwei erlebten Zustände von Kohärenz und Inkohärenz sagt Bohm:

»Alles Wissen ist begrenzt, weil es eine Abstraktion vom Ganzen ist. [...] Da Wissen stets auf diese Weise begrenzt bleibt, besteht immer die Möglichkeit der Inkohärenz. [...] Wenn wir die richtige Einstellung haben, sagen wir uns: Gut, ich gestehe mir die



Inkohärenz ein. Ich werde mein Wissen [bzw. mein Vorwissen] loslassen und sehen, was ich herausfinde« (Bohm, 2005, 147).

Aus diesem Zustand heraus gelingt es uns, uns immer wieder in der Matrix der Erfahrung von Hier und Jetzt zu öffnen und uns auf die Exploration weiterer Aspekte psychosozialen Geschehens entdeckend und nicht allwissend einzulassen.

Eine Methode der Organisationsforschung, die den Anspruch erhebt, mittels irgendwelcher ausgeklügelter Instrumente und Werkzeuge die Quintessenz und den Puls psychosozialen Geschehens in Organisationen an zweifellosen Wachstumskurven, Konsumbarometern und Zukunftsprognosen festhalten zu können und diese als „allgemeingültige Wahrheiten“ zu repräsentieren, verleugnet die Unfassbarkeit psychosozialen Geschehens in Organisationen und somit auch die Unendlichkeit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache dieses psychosozialen Geschehens. Von diesem Gesichtspunkt aus betrachte ich die SPM als Zugang zum Unbewussten in Organisationen.

Der immer wiederkehrende Wunsch des Kennenlernens und Verstehen-Wollens, das Sich-Öffnen für neue Erfahrungen und die damit einhergehenden Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten werden in der Matrix genauso gehegt und gepflegt wie die Herstellung von kohärenten und sinnstiftenden Zusammenhängen (vgl. Kapitel II. 4. 3).

Die SPM ist eine Methode der Organisationsforschung, die sich damit beschäftigt, Informationen über das psychosoziale Geschehen unmittelbar aus dem Erleben der Organisationsmitglieder mittels freier Assoziationen zu schöpfen. In der Matrix ist es wichtig, die Auseinandersetzung mit dem Neuen und Unbekannten, diese Vielfalt an Emotionen, Eindrücken und Erfahrungen aufmerksam zu erleben und zu erforschen, und an ihnen neue Strukturen und Zusammenhänge zu entdecken, die uns ein umfassendes Bild über das Ganze vermitteln, statt die Mehrdeutigkeiten durch eine voreilige Kategorienbildung und Klassifizierung zu spalten und zu fragmentieren. Wir hinterfragen das Standardisierte, das Normierte, das Sozial-Konstruierte, das Gewöhnliche, das Übliche und das Selbstverständliche, um Lernprozesse zu generieren, Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Wir stellen die vorherrschenden gewinnorientierten Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen in Frage, um unsere Reflexion anzuregen und unser eigenes Denken herauszufordern. Dies macht aus dieser Methode nicht nur ein adäquates Forschungsinstrumentarium zur Aufzeichnung tiefer liegender Schwingungen und unbewusster Prozesse psychosozialen Geschehens in

Organisationen, sondern auch einen Übergangsraum zwischen dem zunehmend inflationär gewordenen Wissenschaftsestablishment und der Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder.

Dem transitiven Container-contained Modell (vgl. Kapitel II. 3. 4.) folgend, kann die SPM als eine adäquate Methode psychosozialer Transformation bzw. psychosozialen Lernens in Organisationen angewandt werden; vor allem auf der Ebene der individuellen und kollektiven Transformation der Organisationsinvarianten (vgl. Kapitel II. 3. 5).

Die SPM kann als Übergangsdenkinstrumentarium zur Entstehung polysemantischer Beziehungen (vgl. Kapitel II. 3. 4) zwischen Denkanlagen und bereits bestehenden und meist gewinnorientierten Denkinstrumentarien beitragen. Sie kann zur Auflösung von gewinnorientierten Denkschemata und Verhaltensnormen und zur Entstehung neuer ethischer und verantwortungsbewusster Denkalternativen beitragen, die für das gesamte Denksystem förderlich sind. Wie wir bereits in Kapitel II. 3.4. gesehen haben, können die polysemantischen Beziehungen zu einer positiven und/oder negativen Veränderung der Gebrauchsmodalitäten im Denksystem beitragen (z.B. Gier zentrierte oder Anteil nehmende Gebrauchsweisen).

Die polysemantischen Beziehungen bieten den Denkanlagen (den Teilnehmern der Matrix) Gelegenheit, Dinge mit anderen Augen zu sehen. Dadurch entstehen neue Sichtweisen, neue Standpunkte, neue Zusammenhänge, Erfahrungen und Erlebnisse mit unbekanntem und relativ frei verschiebbarem Sinngehalt und Bedeutungen. Dadurch können auch bereits gesellschaftlich konstruierte Standards und Konventionen in Frage gestellt werden, bisherige Verbindungen und Direktiven aufgelöst werden. Diese Prozesse haben eine destabilisierende Wirkung auf das Zusammenspiel von Übertragung und Gegenübertragung von Denkanlage und Denkinstrumentarium (z.B. Organisationsmitglied und Organisation), sowie auf die unhinterfragte Kontinuität der bereits konstruierten Ordnungsschemata zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium.

Die bisherigen Ordnungsmuster der projektiven und introjektiven Identifikation werden dabei meist neu gemischt und neu geordnet. Dies geht meist mit katastrophenartigen Veränderungsmöglichkeiten im Denksystem einher, die in einer kreativen und gesunden Entwicklung oder in einer tatsächlichen Katastrophe münden können. Auf den organisatorischen Kontext übertragen, bedeutet das die Möglichkeit zur Entwicklung und

Entfaltung weiterer Denk- und Verhaltensweisen. Diese können sowohl Gier zentrierte als auch Anteil nehmende Tendenzen und Züge haben. Darin liegt eben das bedrohliche aber auch kreative Veränderungspotenzial polysemantischer Beziehungen.

Die aus der Neumischung der Denksubstanz entstandenen Inhalte und Elemente können theoretisch Elemente beinhalten, die positiv sind, das heißt für eine gesunde Entwicklung des Denksystems fördernd sind, Elemente, die negativ sind, das heißt, die zu einer destruktiven Entwicklung des Denksystems beitragen können und Elemente, die für uns zunächst nicht direkt einzuordnen bzw. unklar sind, ob sie positiv oder negativ sind und deshalb ihre Wirkung auf das Denksystem erst langfristig zeigen können. In dieser Arbeit werden Gebrauchsweisen bzw. Verhaltens- und Denkweisen, die in Einklang (heißt nicht in völliger Übereinstimmung) mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien stehen, als positive und für eine gesunde Entwicklung des Denksystems fördernde Verhaltens- und Denkformen betrachtet.

Als Methode Des-integrativer Organisationsforschung kann die SPM psychosoziale Veränderungs- und Lernprozesse in Gang setzen, die – unter bestimmten Rahmenbedingungen – zu einer positiven Veränderung der Gepräge und Prädispositionen des Denksystems (z.B. Organisationsmitglieder – Organisation) beitragen können. Die SPM ermöglicht uns (Organisationsforschern und –mitgliedern) neben dem Zugang zu den vorherrschenden Organisationsinvarianten und somit neben den tieferen Einblicken in den vorherrschenden Transformationsmodus der jeweiligen Organisation, einen aktiven Gestaltungsrahmen zur positiven Veränderung der ungestalteten Organisationsinvarianten (Prädispositionen der Denkanlagen und Gepräge des Denkinstrumentariums) (vgl. Kapitel III. 3). Unter diesem Gesichtspunkt ist die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der SPM eine Methode, die uns tiefgründige Indizien und Anhaltspunkte über das sozial konstruierte und organisationsspezifische Regelwerk der Normen und Standards vermittelt, die der Mehrheit der Organisationsmitglieder als Arbeits- und Denkweise angeboten werden und von diesen bewusst und/oder unbewusst genährt, geteilt, praktiziert und aufrecht erhalten werden. Darauf aufbauend kann die SPM als eine Methode zur Untersuchung und Transformation der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in Organisationen angewandt werden.

Als des-integrative Untersuchungsmethode umfasst die SPM zwei Untersuchungsmomente, die periodisch und abwechselnd angewandt werden, Integration und Desintegration: ein

Moment der Integration weiterer inkohärenter, vielfältiger und heterogener Facetten und Aspekte des Untersuchungsgegenstands zur Erweiterung des Raums des Möglichen, Sich-Öffnens in einem konsensfreien Raum für frei verschiebbare Mehrdeutigkeiten, freie Assoziationen, Metaphern, Mythen, figurative Parallelen, Gleichnisse etc.. und ein Moment der Desintegration, d.h. der Auflösung bzw. Spaltung eines Ganzen in seine Teile und Bildung, Herstellung und Integration von kohärenten deduktiven Sinnzusammenhängen und Verbindungen zwischen den gespalteten Teilen.

Diese zwei Momente der Integration und Desintegration können dazu beitragen, dass die Untersuchung psychosozialen Geschehens in Organisationen in Entsprechung mit der Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens selbst gebracht wird. Das heißt, das Bemühen der SPM ist es, das Verstehen-Wollen psychosozialen Geschehens in Organisationen, das von Natur aus mit Verstehen und Wissen auf der einen Seite (Ordnungszustand) und Nicht-Verstehen und Nicht-Wissen auf der anderen Seite (Unordnungszustand) einhergeht, mit der harmonischen höheren Gesamtordnung der Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens in Organisationen in Entsprechung zu bringen, sodass der Zugang zu Sinn und Bedeutung (für Organisationsforscher und -mitglieder) ermöglicht werden kann.

Die Ein- und Entfaltungsdynamik psychosozialen Geschehens folgt einer Art höheren Logik, die für uns gänzlich unfassbar ist. Die höhere Logik ist an sich harmonisch. Das Teilnehmen an bzw. die Gewährwerdung dieser höheren Logik mittels Denken ist nicht harmonisch, da das Denken nicht in der Lage ist, die Harmonie, die mit dem Denken zerlegt worden ist, ganz wiederherzustellen. Deswegen erleben wir die Teilnahme an dieser höheren Logik (durch in der Welt-Sein) immer wieder als un/ordentliche Momente und versuchen dementsprechend die eine oder andere Situation mit Ordnung oder Unordnung zu bezeichnen, obwohl jede Situation an sich, unabhängig von unserem Denken, ein Teil der harmonischen höheren Logik ist.

Die Arbeits- und Denkweise der SPM erkennt die Tatsache an, dass die Gesamtordnung der Welt, von der das psychosoziale Geschehen in Organisationen ein Bruchteil ist, einer harmonischen höheren Logik folgt und nicht unserem ambivalenten Empfinden bzw. unserem kontextbezogenen Verständnis von Ordnung. Die Unordnung ist in unserem Denken, Fühlen und Teilnehmen in, an und von dem psychosozialen Geschehen in Organisationen selbst. Das heißt die Unordnung ist ein für uns wahrnehmbarer Teil des

Mensch-Seins, der in der harmonischen Gesamtordnung des Seins inbegriffen ist. Bohm drückt diesen Gedanken folgendermaßen aus:

» Und da die Unordnung in der Natur des Menschen das Resultat eines Paradoxes ist, kann kein Versuch, es als Problem zu behandeln, diese Unordnung beseitigen. Im Gegenteil: Solche Versuche vergrößern normalerweise nur die die Verwirrung und schaden daher auf Dauer möglicherweise mehr, als sie nützen. Gegenwärtig wird die Menschheit mit einer fast explosiven Zuwachsratesolcher Schwierigkeiten konfrontiert, die aus dem Versuch entstehen, die Unordnung im eigenen Denken und Fühlen als Problem zu behandeln« (Bohm, 2005, 131).

Als Methode des Erfahrungslernens ist die SPM in der Lage, konzeptuelle und kontextbezogene Lernprozesse in Gang zu setzen. Konzeptuelle Lernprozesse können mittels der Dreiecksrelation SPM – Forschungsdisziplin - Wissenschaftsestablishment entstehen und beinhalten die Gewinnung und Entdeckung neuer Zusammenhänge, Erkenntnisse, Erfahrungen, wissenschaftlicher Konzepte und Modelle, die zur Weiterentwicklung der Disziplin (in diesem Fall der Sozioanalyse), aber auch zur Herstellung interdisziplinärer Interfaces und Verbindungen zwischen den spezifischen Teildisziplinen des Wissenschaftsestablishments (z.B. Sozioanalyse, Psychoanalyse, Organisationsentwicklung, Verhaltenswissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Mathematik, Biologie, Archäologie, etc.) beitragen.

Die Dreiecksrelation (SPM – Forschungsdisziplin – Wissenschaftsestablishment) wird in dieser Arbeit durch die Verbindung zwischen dem sozioanalytischen Bezugsrahmen (Kapitel II), dem Konzept einer Des-Integrativen Organisationsforschung (Kapitel III), der Methode der Sozialen Photo-Matrix (Kapitel IV. 1 und 2) und dem Modell einer binokularen Matrix-Analyse (Kapitel IV. 3) hergestellt.

Die konzeptuellen Lernprozesse können zu einer Erweiterung des Möglich-Denkbareren in den jeweiligen Wissenschaftszweigen und somit zu einem ganzheitlichen und wenig fragmentierten Verständnis vom Zusammenleben und Arbeiten von Menschen in Organisationen beitragen.

Die heutigen Teilnehmer des Wissenschaftsestablishments (z.B. Studierende) sind die Manager, Vorstandsmitglieder, Personalberater und Organisationsmitarbeiter von morgen. Leider hat der kommerzielle und passiv ausgelegte Charakter der (Aus) Bildung seitens der

verantwortlichen Komitees im Wissenschaftsestablishment die Teilnahme der Studierenden am Wissenschaftsestablishment in den letzten Jahren immer mehr geprägt. Die meisten Wissenschaftszweige sind heutzutage auf lukrative, auftragsorientierte, beschleunigte und interessenorientierte Wissensinjektionsmethoden ausgerichtet, welche die Reflexion und das Denken der Studierenden nur mangelhaft fördern können. Das Studium mutiert allmählich zu einer passiven, unhinterfragten, monotonen und leidenschaftslosen Aufnahme-Wiedergabe-Taktik, die primär die „intakte“ Sicherheit, die Raffinessen und Privilegien des gegenwärtigen Wissenschaftsestablishment aufrechterhalten bzw. simulieren soll.

Wir sollen uns vor allen Dingen nicht selbst etwas vortäuschen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die meisten Studierenden, die heute regelrecht mit profitorientierten und egozentrischen wissenschaftlichen Modellen und Theorien ausgestattet werden, morgen in der Arbeitswelt in der Lage sein werden, als verantwortungsbewusste, Anteil nehmende und aufrichtige Manager oder als ehrliche und auf die Schwächeren unserer Gesellschaft (z.B. behinderte, arme und alte Menschen) acht nehmende Vorstandmitglieder und Mitarbeiter zu handeln und zu denken, tendiert im Gegensatz zur unendlichen Gierspirale gegen Null.

Da die angebotenen und überwiegend praktizierten wissenschaftlichen Methoden im Wissenschaftsestablishment im Allgemeinen und in der Wirtschaftswissenschaft im Besonderen einen großen Einfluss auf das Denken und Handeln in verschiedenen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens haben (Wirtschaft, Kultur, Soziales, Freizeit, Gesundheitswesen, Erziehung, etc.), ist es keineswegs töricht, wenn man die Aufmerksamkeit auf das Wissenschaftsestablishment richtet und dabei versucht, die wirtschaftspolitischen und historischen Hintergründe heutiger theoretischer Inflation und Referenzlosigkeit aufzudecken, um möglichst neue Denkalternativen und Handlungsmöglichkeiten in Gang zu setzen.

Kontextbezogene und fallspezifische Lernprozesse können durch die Dreiecksrelation „SPM – Organisation – soziale äußere Umwelt“ entstehen und beinhalten das Auslösen individueller und kollektiver Umdenk- und Transformationsprozesse bei den Organisationsmitgliedern, die möglicherweise dazu beitragen können, destruktive Tendenzen und Züge der Organisationsinvarianten in eine kreative und gesunde Entwicklung umzuwandeln und die darüber hinaus eine hohe Resonanz in der sozialen äußeren Umwelt auslösen können. Das heißt die so ausgelösten kontextbezogenen

Lernprozesse können durch das Herbeiführen solcher (generationsübergreifender) Transformationsprozesse dazu beitragen, dass die Invarianten des Denksystems sich zum Positiven verändern und somit auch die angebotene Art und Weise des Denkens in der allgemeinen Organisationslandschaft.

Nachdem die verschiedenen Aspekte, die gesellschaftlichen und organisatorischen Implikationen und Anwendungsmöglichkeiten der SPM erläutert wurden, werden im Folgenden anhand eines Fallbeispiels methodische Überlegungen zu einer Binokularen Matrix-Analyse aufgezeigt, die zum einen die Anwendung dieser Methode praxisnah darstellen, Einblicke in die Heterogenität der gewonnenen Daten und Materialien ermöglichen und zum anderen eine Form der Matrix-Analyse erörtern, die keineswegs die Matrix-Analyse zu standardisieren beabsichtigt, sondern als das Vorhaben verstanden werden kann, die Erfahrungen, Daten und Materialien aus einer SPM zu analysieren. Die im Folgenden dargestellte Vorgehensweise zur Datenanalyse verfolgt weiterhin die Tradition des »selbständigen Denkens« (Einstein, 2005, 27), das die zwei Momente der Integration und Desintegration (vgl. Kapitel II. 4 und Kapitel III. 4. 2) als zwei Prinzipien des Lernens aus Erfahrung anerkennt und anwendet.

### **3. Methodische Überlegungen zu einer Binokularen Matrix-Analyse**

Bevor die methodischen Überlegungen zu einer Binokularen Matrix-Analyse (im Folgenden mit BMA bezeichnet) erläutert werden, möchte ich zunächst die Hintergründe dieser Überlegungen darstellen. Nach und während meiner Auseinandersetzung mit der vorbereitenden Phase „Vor der Operation Organisationsforschung“ ( d.h. nach und während der Auseinandersetzung mit dem „Forschungsobjekt“: das psychosoziale Geschehen in Organisationen und die vorherrschende und angebotene Art und Weise des Denkens in Organisationen, sowie mit den wissenschaftlichen Repräsentationen und theoretischen Annahmen positivistischer Denkrichtungen vom „Forschungsobjekt“), wurden mehrere Matrizen zu diesem Thema „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“ durchgeführt und Feldinformationen, Datenmaterialien und Protokolle gesammelt.

Zusätzlich zum theoretischen Bezugsrahmen wird bei der Verarbeitung und Analyse dieser Daten und Materialien eine Vorgehensweise benötigt, mit der ich der Fülle und der

Heterogenität des Materials gerecht werden kann. Hierfür gab es für mich grundsätzlich drei Möglichkeiten:

1. Das zustande gekommene Material der Matrix kann nach dem Analyseverfahren X ausgewertet werden (z.B. die dokumentarische Methode der Bildinterpretation, Bohnsack, 2006; Fotoanalyse nach Verfahrensprinzipien der objektiven Hermeneutik, Peez, 2006).

2. Das zustande gekommene Material der Matrix kann in Anlehnung an das Analyseverfahren X, an die Auswertungstechnik Y und an die Interpretationsmethode Z interpretiert werden (z.B. die dokumentarische Methode zur Auswertung von Gruppendiskussionen, Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009; Bildverstehen als mehrdimensionaler Prozess, Niesyto, 2006).

3. Das zustande gekommene Material der Matrix kann auch z.B. mittels einer anderen Vorgehensweise analysiert werden, welche die un/bewusste Dynamik der Entstehung und Zusammensetzung des Materials berücksichtigt und ein entsprechendes des-integratives Analyseverfahren anwendet. Diese Vorgehensweise stellt zwar nicht die nötige und konforme Beziehbarkeit auf die anderen bereits etablierten Analysemethoden in den Vordergrund, sie ist dennoch so eng mit dem Material und dem Forschungsgegenstand verbunden, dass sie als eine andere Art der Datenanalyse gesehen werden kann.

Theoretisch sind die erste und zweite Möglichkeit zwei Lösungsalternativen, um das aus der Matrix gewonnene Material zu deuten bzw. zu analysieren. Meines Erachtens berücksichtigen die ersten beiden Möglichkeiten die Einzigartigkeit des Materials nicht genügend, da sie primär eine vom Endzweck her gedachte Auswahl von Analyse-Methoden in den Vordergrund stellen, meistens sogar bevor die Daten und das Material gewonnen werden (z.B. um bestimmte Drittmittel zu akquirieren, um bestimmte unternehmerische Auftragsforschungsziele und Interessen zu erfüllen, um eine bestimmte wirtschaftspolitische Klientel zu bedienen, um bestimmte Lobbys aufrechtzuerhalten, etc.). In Anbetracht der Tatsache, dass jede Matrix einzigartig ist ( ich gehe davon aus, dass auch jeder anderer Datenerhebungskontext mehr oder weniger einzigartig ist), bietet die dritte Möglichkeit mehr Freiraum zur Entwicklung einer Analyse-Vorgehensweise, die primär von dem Material ausgeht und der Einzigartigkeit jeder Matrix entspricht.



Während der Auslotung dieser drei Möglichkeiten, war ich von der Fülle und Unübersichtlichkeit der Methoden überrascht, deren Aufgabe es ist, die Verarbeitung und Auswertung von Daten und Materialien übersichtlicher zu machen. Ich habe mich u.a. mit den folgenden Interpretationsverfahren und Methoden befasst: Der dokumentarischen Methode der Bildinterpretation (Bohnsack, 2006), der Fotoanalyse nach Verfahrensprinzipien der objektiven Hermeneutik (Peez, 2006), der dokumentarischen Methode zur Auswertung von Gruppendiskussionen (Liebig & Nentwig-Gesemann, 2009), dem Bildverstehen als mehrdimensionalem Prozess (Niesyto, 2006) und dem Großgruppenverfahren als Methode transformativer Organisationsforschung (Weber, 2009).

Alle drei o.g. Möglichkeiten und Auswertungsmethoden haben ihren wissenschaftlichen Wert. Es gibt keine einzige allgemeingültige wissenschaftliche Auswertungsmethode, die absolut „richtiger“ ist als die anderen, sondern es gibt viele Auswertungsmethoden, durchaus nicht alles. Die Adäquatheit einer Vorgehensweise muss nicht primär durch die Bindung dieser Vorgehensweise an irgendwelche Standardsvoraussetzungen oder durch ihre Beziehbarkeit auf irgendwelche „patentierten“ Analyse-Methoden im Vorfeld gemessen werden, solange diese Vorgehensweise die Charakteristiken und Besonderheiten des jeweiligen Fallbeispiels (z.B. Forschungsgegenstand, die subjektiven Anteile und Motive des Forschers, Rahmenbedingungen und Forschungsfeld, etc.) berücksichtigt und dementsprechend in schlüssiger und nachvollziehbarer Art und Weise darstellt. Also habe ich mich für die dritte Möglichkeit entschieden. Im Gegensatz zu dem relativ weit verbreiteten Brauch, die Wahl allgemein anerkannter und bereits etablierter Analyse-Methoden im Forschungsprozess früh zu treffen und festzulegen (vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshoffer, 2009, 11), hat die Entscheidung für bzw. die Entwicklung der Analyse-Vorgehensweise (BMA) in dieser Arbeit, nach langen Überlegungen und mehreren Versuchen, relativ spät stattgefunden.

Wie bereits in Kapitel II.1 erwähnt, ist es nicht die Aufgabe dieser Arbeit, die Fülle der Utensilien, Werkzeuge und Methoden der Datenerhebung, -verarbeitung und -analyse in der Organisationsforschung ausführlich zu erläutern, sondern ihre mehr oder weniger gemeinsam geteilten Grundannahmen und Vorstellungen vom „Forschungsobjekt“ an sich aufzuzeigen, um dann einer eigenen Analyse-methode nachzugehen. Das heißt diese Arbeit macht insofern solange Gebrauch von den vorherrschenden und angebotenen Arbeits- und Denkweisen, Methoden und Techniken der gegenwärtigen Organisationsforschung, bis ihre Grundannahmen aufgedeckt werden können. Die theoretischen Grundannahmen und die

Motive dieser Arbeit sind eine Art „Minderheitsgrundannahmen“, welche die Integration des Verborgenen und des Unendlichen in Wissenschaft und Forschung sowie in das Denken, Leben und Arbeiten in Organisationen erstreben. Sie gehören – neben anderen wenigen Arbeiten – deswegen nicht zu den populären bzw. spektakulären und gegenwärtig dominanten Verhaltens- und Denkweisen, weil sie die Tatsache anerkennen, dass ihre wissenschaftlichen Definitionen, Klassifizierungen, Ordnungen und Zuschreibungen ein schwacher Abglanz gegenüber der Harmonie der höheren Logik sind, die eine Angelegenheit der aus sich selbst seienden Wirkungsursache des Ganzen ist (vgl. Einstein, 2005, 21).

Der Gebrauch, die Zusammenstellung, die Entwicklung und die Anwendung einer bestimmten Analyse-Vorgehensweise sind keine neutralen Arbeitsschritte in der Forschung. Sie entstammen dem Gebrauchsbedürfnis nach einer Analyse-Vorgehensweise zur Zubereitung eines annahmegeleiteten Forschungsergebnisses, das eine bestimmte Wirkung bzw. eine bestimmte Information beim Publikum auslösen will. Dementsprechend folgen diese Arbeitsschritte der theoretischen Annahme (der Vorstellung vom Forschungsgegenstand an sich) und gehen dieser nicht voraus. Die Emotionen, Annahmen und Motive, die der Entwicklung bzw. Anwendung oder Zusammenstellung einer Analyse-Vorgehensweise zugrunde liegen, sind meistens nicht anderer Natur als die Annahmen, Eindrücke, Emotionen und Vorstellungen, die beim Zusammenkommen von Forscher – Verbindungselement - Forschungsobjekt entstanden sind. Damit will ich sagen, dass sich viele Analyse-Methoden der Organisationsforschung nicht in Einklang mit den dieser Arbeit zugrunde liegenden Annahmen sowie mit der Natur des zustande gekommenen Materials bringen konnten; dies konnte mich nicht dazu veranlassen, der einen oder anderen Analyse-Methoden bei meinem Analyseweg nachzugehen.

### **3.1. Die Besonderheiten des Materials und die binokulare Sichtweise**

Die meisten Analyse-Methoden, die das Material als etwas betrachten, das ausschließlich durch die individuelle und rational -bewusste Durchführung, Kontrolle, Beteiligung und Planung von Forscher und Teilnehmer (Befragter, Interviewter, Matrix-Teilnehmer, etc.) zustande gekommen ist und es dementsprechend durch mechanische, computergestützte Interpretationsprogramme und -methoden (z.B. SPSS, ucinet, MAXQDA, etc.) (Kuckartz u.a., 2007, 2009) klassifizieren, kategorisieren und auswerten, verkennen die Tatsache, dass dem Prozess der Entstehung jedes Materials grundsätzlich zwei Mechanismen bzw. zwei

geistige Tätigkeiten zugrunde liegen, die unterschiedlicher Natur sind: Bewusste und unbewusste Prozesse, die sowohl den Forscher als auch den Teilnehmern betreffen.

Dementsprechend besteht das Material aus bewusst und unbewusst hervorgebrachten Inhalten, die uns Aufschlüsse über zwei differenzierbare Areale und Ebenen geben (Individuum/ Kollektiv bzw. Organisation), die bei der Analyse berücksichtigt werden müssen. Das Ziel dieser Untersuchung ist nicht eine Individual-Analyse der einzelnen Teilnehmer der Matrix (Organisationsmitglieder) durchzuführen und ihre frühkindlichen Erfahrungen klinisch bzw. therapeutisch zu betrachten, sondern primär durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise den Blick auf das kollektive bzw. organisatorische Areal zu richten, um die Gepräge des Denkinstrumentariums, d.h. um die Gepräge der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in Organisationen aufzudecken und Denkanstöße und Alternativen zu ermöglichen.

Dies hat mich dazu bewegt, eine Reihe von Vorgehensweisen und Experimenten zur Analyse des Materials durchzuführen, die der Natur des Materials und der theoretischen Annahme dieser Arbeit entsprechen könnten. Bei diesen Experimenten habe ich mich parallel mit anderen Arbeiten und Vorgehensweisen beschäftigt (Sievers, 2006, 2007, 2009b; Ahlers-Niemann, 2008a), die mir anregende Denkanstöße und bedeutende Einblicke in die Reichhaltigkeit des Materials der SPM und in die damit einhergehenden Schwierigkeiten und Hürden gegeben haben, um dieser Reichhaltigkeit bei der Analyse gerecht zu werden. Der Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit anderen Doktoranden (die sich auch mit dieser Methode oder ähnlichen Methoden beschäftigt haben) während der Doktorandenkolloquien waren auch in der einen oder anderen Phase hilfreich, um andere Perspektiven und Aspekte über die Arbeit mit der Methode der SPM zu gewinnen. Vor allem die sozioanalytischen Überlegungen von Sievers zur SPM in einer Justizvollzugsanstalt (Sievers, 2009b) haben eine inspirierende Wirkung auf die Analyse-Versuche, die ich zu mehreren Matrizen durchgeführt habe. Im Folgenden möchte eine Methode darstellen und erläutern, die mir sinnvoll erscheint, um das folgende Fallbeispiel zu analysieren: Die Binokulare Matrix-Analyse.

In Analogie zu der Fähigkeit der beiden Augen, zwei Ansichten desselben Gegenstandes in Korrelation zu bringen, bezeichnet Bion das binokulare Sehen als die Fähigkeit die bewussten und unbewussten Prozesse und Aspekte bei der Untersuchung und Analyse eines Gegenstandes zu berücksichtigen (vgl. Bion, 1990c, 141). Diese Aspekte können uns

Aufschlüsse über die bewussten und unbewussten Elemente, Inhalte, Liaisons und Konnexes geben, die zur Hervorbringung bzw. zur Entstehung des Materials, das untersucht und analysiert wird, beigetragen haben. Darüber hinaus können wir durch das differenzierte Gewahrwerden von bewussten und unbewussten Inhalten bei der Analyse die Faktoren bzw. Gepräge des kollektiven bzw. organisatorischen Arealen entdecken, die u.a. zur Entstehung dieses Materials geführt haben und die charakteristisch genug sind, um uns tiefere Einblicke in die vorherrschende und angebotene Art und Weise des Denkens innerhalb der jeweiligen Organisation zu ermöglichen.

Die Organisationsinvarianten (vgl. Kapitel II. 3. 5 und Kapitel III. 3) können uns Aufschluss über die Art und Weise geben, wie ein Denksystem (Denkanlagen – Denkinstrumentarium) von der Denksubstanz Gebrauch macht. Um die Gepräge des Denkinstrumentariums zu untersuchen, müssen diese erst einmal differenziert von den Prädispositionen der Denkanlagen im Untersuchungsmaterial betrachtet und analysiert werden. Durch das binokulare Sehen entsteht eine Art 3D-Perspektive, die uns nicht nur Informationen über die Oberfläche der Organisation, sondern auch über die tiefen Schichten und Topographien der Organisation vermittelt. Durch das binokulare Sehen wird uns bei der Analyse die Wahrnehmung von drei Dimensionen ermöglicht:

1. Über die Breite bzw. die Quantität und Qualität des Gebrauchs: Wie verbreitet sind bestimmte Verhaltens- und Denkweisen in der Organisation? Welche Gebrauchsweisen gehören zum offiziellen Gebrauchsmodus und welche gehören zum latent vorhandenen Gebrauchsmodus in der Organisation?
2. Über das Maß und die Intensität des Gebrauchs: Wie intensiv und wie hoch ist die Dominanz bestimmter Verhaltens- und Denkweisen im Denksystem (z.B. Profitorientierung, Habsucht, Neid, oder Aufrichtigkeit, Hilfsbereitschaft, Wiedergutmachung, Reue)
3. Über die Tiefe und die Verwurzelung bestimmter Verhaltens- und Denkweisen im Denksystem: Wie tief sind bestimmte Verhaltens- und Denkweisen in der Organisationsgeschichte über Generationen hinweg verwurzelt?

### 3. 2. Die Organisationslandschaft als Hintergrund für die Assoziationen

Die Organisationslandschaft umfasst Naturreize, Sinneseindrücke, Vorstellungen, Erfahrungen, Umgangsformen, Verhaltensmuster und Beziehungen, die aus der Begegnung bzw. Interaktion (Leben, Arbeiten, Denken, Träumen) der Organisationsmitglieder in und mit dem psychosozialen Geschehen in der Organisation entstehen. Um tiefere Einblicke in die vorherrschende Art und Weise des Denkens in einer Organisation zu ermöglichen, sind die Gepräge des Denkinstrumentariums, in, mit und von dem die Organisationsmitglieder leben und arbeiten von großer Bedeutung (das organisationstypische kollektiv geteilte Kommunikationssystem von Zeichen, Annahmen, Normen, Weltbildern und Denkmustern etc.) (vgl. Kapitel III. 3). Das organisationstypische, kollektiv geteilte Kommunikationssystem von Umgangsformen, Annahmen, Konventionen und Weltbildern in einer Organisation wird in dieser Arbeit mit dem Begriff Organisationsinvarianten bezeichnet. Diese organisationstypischen Merkmale und Muster wurden in dieser Arbeit mit den Geprägten des Denkinstrumentariums bezeichnet. Sie sind den von Becker bezeichneten »organisationstypischen Haltungen« (Becker, 2001, 215) nicht unähnlich, die bei den einzelnen Organisationsmitgliedern zur Kristallisierung eines »organisationstypischen Habitus« (Becker, 2001, 217) beitragen, der der Organisation ihr charakteristisches Gepräge verleiht. Im Folgenden werden wir uns primär mit den Organisationsinvarianten beschäftigen, welche die Organisation als kollektives System betreffen.

Nach einer genaueren Betrachtung des organisatorischen Areals wird uns deutlich, dass das Leben und Arbeiten in der Organisation auf zwei differenzierbare Art und Weisen geschieht: Die Beziehungen, Arbeitsabläufe, Umgangsformen etc. finden auf einer offiziellen und einer informellen Ebene parallel statt. Becker zufolge ist das offizielle bzw. legitime System in der Organisation diejenige Ebene, auf der folgende Aspekte festgestellt werden können: Beziehungen, die einem rational bewussten Regelwerk folgen, Merkmale der Normierung, Standardisierung, Einheitlichkeit, Konformität bzw. Abhängigkeit und Monotonie etc (vgl. Becker, 2001, 216). Diese formelle und rationale Ebene vermittelt uns meist einen Blick über die angenehmen und ordnungsgemäßen Organisationsfacetten, die meist bewusst, logisch und rational verbunden werden und standesgemäß, wie es sich gehört, kommuniziert werden. Auf der Ebene des informellen Systems hingegen können folgende Aspekte beobachtet werden: komplexe, unübersichtliche und informelle Beziehungen, die nach einem latenten, inoffiziellen und undurchschaubaren Regelwerk

organisiert sind. Dieses » informelles Schattensystem« (Stacey, 1997; zitiert in Becker, 2001, 217) vermittelt uns meist einen Blick auf die undurchschaubaren und verdrießlichen Organisationsfacetten, die meist unbewusst verbunden werden und die so unangenehm sind, dass sie inoffiziell kommuniziert werden und als inoffiziell gelten müssen.

### **3.3. Die verschiedenen Extrahierungs- und Generierungswege von Sinngehalt und Bedeutung**

Das Material der Matrix besteht grundsätzlich aus einem Thema, aus Bildern, Zeichnungen, freien Assoziationen, Gedanken, Amplifikationen und Reflexionen der Teilnehmer. Die Textmitschriften und Protokolle zu den freien Assoziationen, Amplifikationen und Reflexionen werden von den Teilnehmern abwechselnd in den einzelnen Sequenzen der Matrix mitgeschrieben. Unmittelbar nach der Matrix und nach dem wiederholten Lesen der Protokolle habe ich immer das Gefühl gehabt, dass dieses Material vielmehr als eine „bloße“ Sammlung von Daten enthält (vgl. Sievers, 2009b, 17), und dementsprechend muss dieses Material auch, will man dem Material gerecht werden, durch feinfühlig bzw. aufmerksame Lesarten betrachtet werden. Der konsensfreie Raum der Matrix, ihre des-integrative Arbeits- und Denkweise, die Anerkennung von Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen, Mehrdeutigkeiten, etc. machen aus der Matrix einen Ort, in den alles hineinkommen kann.

Die Auswahl der Fotografien bei der Matrix ist zwar arbiträr, die Entstehung und die Zusammensetzung des Materials aber nicht (d.h. wie die freien Assoziationen, Gedanken, Erweiterungen und Reflexionen zu einem bestimmten Bild in der Matrix zum Ausdruck gebracht und dementsprechend protokolliert worden sind). Ich habe mir immer die ganz einfache Frage gestellt, warum das Material (die freien Assoziationen, Amplifikationen und Reflexionen) in dieser Komposition so zusammengesetzt ist, wie es ist? Welche Bedeutung hat die in der Matrix zustande gekommene und im Material aufgezeichnete Zusammensetzung der freien Assoziationen und Amplifikationen? Die in die Matrix hinein geflossenen Bilder, emotionalen Erfahrungen, Gedanken und freien Assoziationen sind nicht das Ergebnis eines kalkulierbaren Frage-Antwort-Schemas, sondern haben eine bewusste und/oder unbewusste Dynamik, die zur ihrer Entstehung beigetragen hat.

Selbst wenn freie Assoziationen ohne rationale Kontrolle das zum Ausdruck bringen wollen, was einem durch den Kopf geht, sind sie nicht völlig frei und zusammenhanglos. Sie entspringen einem zum Teil bewussten und zum Teil unbewussten Gewebe, das auf ein

Netzwerk an Verbindungen und Beziehungen schließen lässt. Eine Freie Assoziation ist, genauso wie die ihr zugrunde liegende emotionale Erfahrung, ein Glied innerhalb eines Kontextes. Die vielen freien Assoziationen und Reflexionen erscheinen in der Matrix und im Protokoll auf den ersten Blick etwas chaotisch bzw. arbiträr, will man sie aber genauer betrachten, so lassen sich Zusammenhänge und Verbindungen erkennen, die ähnlicher Natur sind wie die Dynamik, die ihrer Entstehung zugrunde liegt.

Ich möchte in diesem Zusammenhang einige Überlegungen Saussures über die Beziehungen zwischen sprachlichen Gliedern innerhalb und außerhalb eines gesprochenen Satzes bzw. innerhalb und außerhalb einer Zusammensetzung von Sätzen in Betracht ziehen. Seine Überlegungen sind nicht nur auf Wörter, sondern auch auf Gruppen von Wörtern, auf zusammengesetzte sprachliche Kombinationen jeden Ausmaßes und jeder Art anwendbar (zusammengesetzte Wörter, Ableitungen, Satzglieder, ganze Sätze, auf Sätze und Satzkombinationen aller Typen) (vgl. Saussures, 1967, 148, 155).

Bevor ich näher auf die Überlegungen Saussures zu den syntagmatischen und assoziativen Beziehungen zwischen sprachlichen Gliedern (Saussure, 1967, 147) eingehe und ihre Bedeutung für eine BMA erläutere, möchte ich ausgehend von den Besonderheiten des Materials die folgende Arbeitshypothese aufstellen:

Die Zusammensetzung und die Komposition der freien Assoziationen und Gedanken in der Matrix lassen zwei Beziehungsarten zwischen den Assoziationen und Gedanken erkennen und analysieren: Auf der einen Seite bewusste und direkte Beziehungsarten, die den mehr oder weniger bewussten Bezug einer Assoziation zum Thema, zu dem Gemeinsam-Erlebten in der jeweiligen Organisation, zum Bild und zu den vorher und nachher zum Ausdruck gebrachten Assoziationen zeigen. Auf der anderen Seite unbewusste und indirekte Beziehungsarten, die den mehr oder weniger unbewussten Bezug einer Assoziation zu dem Gemeinsam-Erlebten in der jeweiligen Organisation und zu den anderen nicht unmittelbar umgebenden Assoziationen zeigen. Beide Beziehungsarten haben eine Relation zu dem Gemeinsam-Erlebten in der jeweiligen Organisation.

Zum Beispiel lassen die Assoziationen, die zu einem bestimmten Bild oder zu einer bestimmten Zeichnung X hintereinander zum Ausdruck gebracht werden, Beziehungen erkennen, die auf ein bewusstes Verhältnis zueinander hindeuten.

Zum Beispiel: Die freien Assoziationen, die zu einer Zeichnung X hintereinander zum Ausdruck gebracht wurden: *„HS Bochum. Ausfahrt Heterogenität. Autobahn. Viel Verkehr. Unfälle. Einbahnstrasse. Einige bleiben auf der Strecke. Stau. Manche fahren schneller als andere etc.“*. Diese Assoziationen sind mehr oder weniger bewusst, „rational“, logisch und ordentlich mit einander verbunden, so dass sie in dieser Reihenfolge durch Verknüpfungen etwas ausdehnen, erweitern bzw. amplifizieren: Das Symbolbild einer „Rennbahnstrecke“. Diese Assoziationen erweitern mehr oder weniger bewusst das von den Organisationsmitgliedern Gemeinsam-Erlebte und geben uns Aufschluss darüber, auf welche Symbolbilder das offizielle, legitime System von Handlungen, Umgangsformen, Verhaltens- und Denkweisen in der jeweiligen Organisation aufgebaut sein könnte.

Auf der anderen Seite lassen Assoziationen, die verstreut und scheinbar unzusammenhängend im Material sind (von verschiedenen Personen, zu verschiedenen Bildern, aus verschiedenen Matrix- und/oder Reflexionssitzungen), Beziehungen erkennen, die auf ein unbewusstes Verhältnis zu einander hindeuten. Die SPM besteht aus mehreren Matrix- und Reflexionssitzungen. In jeder Matrix-Sitzung wird u.a. zu einer Gruppe von Bildern assoziiert.

Zum Beispiel eine freie Assoziation, die zu Bild 1 (aus der Matrix-Sitzung A) zum Ausdruck gebracht wurde: *„Fachbereiche befinden sich im Strukturbereich“*; eine freie Assoziation, die zu Bild 3 (aus der Matrix-Sitzung A) gemacht wurde: *„Jeder Fachbereich hat seine eigene Farbe“*; eine freie Assoziation, die zu Bild 1 (aus der Matrix-Sitzung B) gemacht wurde: *„Mensa: Treffpunkt verschiedener Fachbereiche“*; und eine Assoziation, die zu Bild 5 (aus der Matrix-Sitzung B) gemacht wurde: *„Ein Fachbereich, ein Hintergrundwissen“*. Die Assoziationen sind zwar von verschiedenen Personen zu verschiedenen Bildern aus verschiedenen Matrix-Sitzungen gemacht worden, hängen aber unbewusst und indirekt miteinander zusammen. Sie wollen indirekt und unbewusst etwas bezeichnen, was allen drei Assoziationen (und deren zugrunde liegenden gemeinsamen Erfahrungen) gemein ist. Diese Assoziationen bezeichnen unbewusst das Gemeinsam-Erlebte in der Organisation und geben uns Aufschluss darüber, auf welche Symbolbilder das informelle Schattensystem von Handlungen, Umgangsformen, Verhaltens- und Denkweisen in der Organisation aufgebaut ist. Im Folgenden wird diese Arbeitshypothese am Beispiel einer Muster-Matrix näher erläutert und an ein praktisches Fallbeispiel angewandt und untersucht.



Nun möchte ich zu den Überlegungen Saussures zurückkommen und ihre Bedeutung für die zugrunde liegende Arbeitshypothese der BMA näher erläutern.

Saussure geht von der Beobachtung aus, dass das Gesprochene und das Gedachte auf Beziehungen beruht, um die Frage zu stellen, wie diese Beziehungen innerhalb des Gesprochenen und des Gedachten funktionieren (vgl. Saussures, 1967, 147). Die einzelnen Glieder, aus denen das Gesprochene und das Material der SPM zusammengesetzt ist, bestehen aus zusammengesetzten Wörtern, Gedanken, freien Assoziationen, Sätzen, Ableitungen, Ausdehnungen, Anknüpfungen, Überlegungen und Erweiterungen, die zwei Beziehungsarten zueinander haben:

Zum einen syntagmatische Beziehungen: Die einzelnen Glieder des Gesprochenen und des Materials (z.B. freie Assoziationen, Gedanken und Reflexionen) reihen sich innerhalb des gesprochenen Assoziationsflusses aneinander und können nicht gleichzeitig ausgesprochen werden. Sie bilden eine Art Anreihung von freien Assoziationen, Gedanken, Sätzen und Wörtern, deren Grundlage mittels Anknüpfung die Ausdehnung, Erweiterung, und Amplifikation ein zentrales Element ist. Diese zusammengesetzten Glieder des Gesprochenen und des Materials werden in dieser Arbeit mit dem Begriff Assoziationsreihe bezeichnet. Zum Beispiel: Die freien Assoziationen, die zu einer Zeichnung X hintereinander zum Ausdruck gebracht wurden: *„HS Bochum. Ausfahrt Heterogenität. Autobahn. Viel Verkehr. Unfälle. Einbahnstrasse. Einige bleiben auf der Strecke. Stau“*. Die Assoziationsreihe besteht aus einzelnen Gliedern des Gesprochenen, die innerhalb eines Assoziationsflusses aufeinander folgen und, die ein zentrales Element erweitern: In diesem Beispiel *„das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“*. Die Zusammensetzung der einzelnen Glieder (Freie Assoziationen, Gedanken, Anknüpfungen, etc.) innerhalb der Assoziationsreihe vermittelt uns ein Bild darüber, wie sich die freien Assoziationen »in praesentia« (Saussure, 1967, 148), d.h. bewusst zu einander verhalten.

Zum anderen die assoziativen Beziehungen: Die freien Assoziationen und Gedanken im Material haben »in absentia« (Saussures, 1967, 148), d.h. unbewusst außerhalb der Assoziationsreihe irgendetwas gemeinsam.

Sie bilden auf diese Art und Weise unbewusst Gruppen von freien Assoziationen, Gedanken, Sätzen und Wörtern, deren Grundlage u.a. die Analogie des Bezeichneten ist (vgl. Saussure, 1967, 150).

Diese Gruppen von freien Assoziationen, Gedanken, Sätzen und Wörtern werden in dieser Arbeit mit dem Begriff Assoziationsgruppe bezeichnet.

Zum Beispiel eine freie Assoziation, die zu Bild 1 (aus der Matrix-Sitzung A) zum Ausdruck gebracht wurde: „*Fachbereiche befinden sich im Strukturbereich*“; eine freie Assoziation, die zu Bild 3 (aus der Matrix-Sitzung A) gemacht wurde: „*Jeder Fachbereich hat seine eigene Farbe*“; eine freie Assoziation, die zu Bild 1 (aus der Matrix-Sitzung B) gemacht wurde: „*Mensa: Treffpunkt verschiedener Fachbereiche*“; und eine Assoziation, die zu Bild 5 (aus der Matrix-Sitzung B) gemacht wurde: „*Ein Fachbereich, ein Hintergrundwissen*“ .

Die Assoziationsgruppe besteht aus freien Assoziationen, Gedanken, Amplifikationen und Reflexionen, die außerhalb einer Assoziationsreihe zum Ausdruck gebracht worden sind und, die ein gemeinsames Element haben, das in ihrem Mittelpunkt steht und, das sie indirekt analog bzw. sinngemäß bezeichnen. Zum Beispiel das von den vorigen Assoziationen analog gemeinsam bezeichnete Element ist „*die starke Abgrenzung der Fachbereiche*“. Die Zusammensetzung der einzelnen Glieder (freie Assoziationen, Gedanken, Anknüpfungen, etc.) innerhalb der Assoziationsgruppe vermittelt uns ein Bild darüber, wie sich die freien Assoziationen »in absentia« (Saussure, 1967, 148), d.h. unbewusst zu einander verhalten, und was die freien Assoziationen unbewusst und indirekt verbindet.

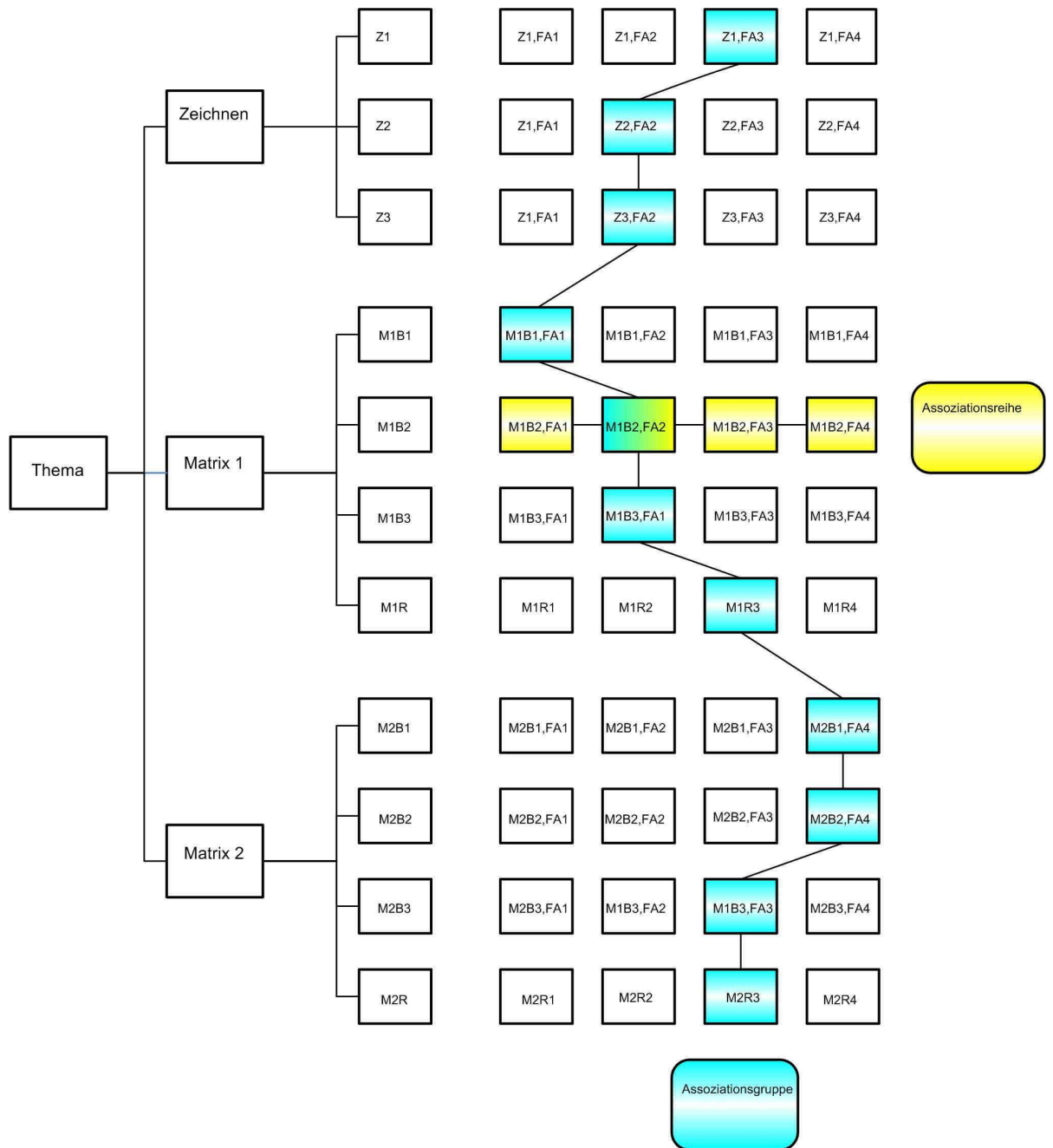
Um die Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit der weiteren Beispiele zu ermöglichen, möchte ich nun die Zusammensetzung und die Komposition des Materials am Beispiel einer Muster-Matrix in Form von Referenzzeichen und Koordinaten darstellen. Die Anzahl der Teilnehmer, der Zeichnungen, der Bilder, der freien Assoziationen und Reflexionen ist eine imaginäre Zahl. Sie wird auf eine bestimmte kleine Zahl beschränkt, um die Darstellung zu ermöglichen und um die Veranschaulichung gleichzeitig nicht unübersichtlich zu machen. Genauere Vorstellungen bzw. konkrete Beispiele und Angaben über die Anzahl der Teilnehmer, der Bilder pro Matrix-Sequenz etc. können aus früheren Arbeiten zur SPM (vgl. Sievers, 2006, 2007, 2008a; Ahlers-Niemann, 2008a, 2008b) sowie aus dem im folgenden Kapitel IV. 3.2 dargestellten Fallbeispiel entnommen werden.

Man nehme eine SPM zum Thema XY. Die SPM besteht aus einer Zeichnungs-Sequenz (Z) und aus zwei Matrix-Sequenzen (M1 und M2).

Die Zeichnungs-Sequenz Z besteht aus 3 Zeichnungen (Z1, Z2, Z3), die von den Teilnehmern zum Thema gemalt worden sind und zu denen die Teilnehmer jeweils vier freie Assoziationen (FA) zum Ausdruck gebracht haben (Z1, FA1/ Z1, FA2/ Z1, FA3/ Z1, FA4), (Z2, FA1/ Z2, FA2/ Z2, FA3/ Z2, FA4), (Z3, FA1/ Z3, FA2/ Z3, FA3/ Z3, FA4).

Jede Matrix-Sequenz besteht aus drei Bildern (M1: B1, B2, B3) (M2: B1, B2, B3) zu denen die Teilnehmer z.B. jeweils vier freie Assoziationen (FA) zum Ausdruck gebracht haben (M1B1, FA1/ M1B1, FA2/M1B1, FA3/ M1B1, FA4), (M1B2, FA1/ M1B2, FA2/ M1B2, FA3/ M1B2, FA4) etc. Zum Schluss jeder Matrix-Sequenz gibt es eine Reflexionssitzung (M1R) (M2R), in der die Teilnehmer z.B. vier Überlegungen und Reflexionen zum Ausdruck bringen (M1R1/M1R2/M1R3/M1R4) (M2R1/M2R2/M2R3/M2R4).

Als nächstes werde ich die Komposition dieser Muster-Matrix folgendermaßen schematisch darstellen:



**Abbildung 1: Kompositionsschema einer Muster-Matrix**

Darauf aufbauend, bieten die einzelnen Glieder (freie Assoziationen, Gedanken, Anknüpfungen, Überlegungen und Reflexionen) im Material zwei (horizontale und vertikale) Haupt-Extrahierungswege von Sinngehalt und Bedeutung:

Zum einen der Sinngehalt und die Bedeutung z.B. der freien Assoziation M1B2,FA 3 innerhalb der Assoziationsreihe M1B2: M1B2, FA1/ M1B2, FA2/ .../ M1B2, FA4. Das heißt, die Bedeutung von M1B2, FA3 in Bezug auf das Thema, auf das Bild M1B2, und auf die sie innerhalb der Assoziationsreihe umgebenden freien Assoziationen. Die freien Assoziationen haben von diesem Blickwinkel aus eine Bedeutung in Bezug auf ihren Platz in der

Assoziationsreihe. Nicht alle Assoziationsreihen lassen sofort eine eindeutige Bedeutung erkennen. Grundlage der Assoziationsreihen ist die bewusste und zeitlich aufeinander folgende direkte Ausdehnung, Erweiterung, Anknüpfung und Amplifikation eines zentralen Elements (ZE).

Ausgehend von der Arbeitshypothese der BMA und von der Differenzierung Beckers zwischen einem formellen und einem informellen System innerhalb einer Organisation (vgl. Becker, 2001, 216), gehe ich von der Annahme aus, dass die horizontalen Assoziationsreihen Reihen von Assoziationen sind, die uns ein Bild über die kollektiven Organisationsinvarianten (Gepräge des Denkinstrumentariums) vermitteln können, die zu der in der Organisation vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens beitragen und die zum offiziellen und legitimen Organisationssystem gehören. Diese Organisationsinvarianten umfassen kollektive Umgangsformen und Verhaltensmuster, die gern ausgesprochen, gedacht und der Öffentlichkeit präsentiert werden. Sie sind Elemente, die von den Organisationsmitgliedern in den horizontalen Assoziationsreihen in direkter und bewusster Weise durch Anknüpfung und Amplifikation ausgedehnt und erweitert werden. Sie sind kollektive Organisationsinvarianten, die auf der Oberfläche zirkulieren und deren Sichtbarmachung und Praktizierung primär auf direkte, durchschaubare und bewusste Weise verläuft. Innerhalb einer Assoziationsreihe wird meist ein zentrales Element mittels Anknüpfungen und Amplifikationen erweitert und ausgedehnt. z.B. innerhalb der folgenden Assoziationsreihe: „*HS Bochum. Ausfahrt Heterogenität. Autobahn. Viel Verkehr. Unfälle. Einbahnstrasse. Einige bleiben auf der Strecke. Stau*“ wird ein zentrales Element ausgedehnt und erweitert: „das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“. Es gibt Fälle, bei denen mehrere Elemente nebeneinander innerhalb der Assoziationsreihe ausgedehnt und erweitert werden, aber nicht so oft und nicht mit derselben Intensität.

Zum anderen der Sinngehalt und die Bedeutung z.B. der freien Assoziation M1B2, FA2 innerhalb der Assoziationsgruppe Z1, FA3/ Z2, FA2/ Z3, FA2/M1B1, FA1/ .../ M1B3, FA2/M1R3/ M2B1, FA4/ M2B2, FA4/ M2B3, FA3/ M2R3. Das heißt die Bedeutung von M1B2, FA2 in Bezug auf das Gemeinsam-Erlebte in der Organisation, das analog, sinngemäß, unbewusst und indirekt von der Assoziationsgruppe bezeichnet wird. Das Gemeinsam-Erlebte in der Organisation umfasst organisationstypische prägende Handlungen, gemeinsam erlebte Dinge, und Begebenheiten, Umgangsformen und Beziehungen, die unbewusst von den Organisationsmitgliedern gebraucht, genährt und

zum Ausdruck gebracht werden. Die freien Assoziationen der Assoziationsgruppe folgen nicht unbedingt bewusst in einer zeitlichen Reihenfolge.

Die Beziehungen zwischen den freien Assoziationen resultieren aus ihrer Zugehörigkeit zu einer Assoziationsgruppe, die unbewusst und indirekt auf der Analogie des Bezeichneten beruht. Die freien Assoziationen einer Assoziationsgruppe bezeichnen unbewusst, indirekt und analog ein gemeinsames Element (GE) und dies meist auf unterschiedlicher Art und Weise.

Ausgehend von der Arbeitshypothese der BMA und von der Differenzierung Beckers zwischen einem formellen und einem informellen System innerhalb einer Organisation (vgl. Becker, 2001, 216), gehe ich weiterhin von der Annahme aus, dass die vertikalen Assoziationsgruppen Gruppen von Assoziationen sind, die uns tiefere Einblicke in die kollektiven Organisationsinvarianten (Gepräge des Denkinstrumentariums) ermöglichen können, die zu der in der Organisation vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens beitragen und die zum latenten, inoffiziellen und informellen Organisationssystem gehören. Diese Organisationsinvarianten umfassen kollektive Umgangsformen und Verhaltensmuster, die ungern ausgesprochen und gedacht werden. Sie sind kollektive Organisationsinvarianten, die unter der Oberfläche bleiben sollen und deren Hervorbringung und Auftauchen primär in indirekter und unbewusster Weise verlaufen.

Des Weiteren gehe ich von der Annahme aus, dass es - neben den zwei horizontalen und vertikalen Hauptextrahierungswegen von Sinngehalt und Bedeutung - andere Generierungswege von Sinngehalt und Bedeutung gibt, die durch weitere Verbindungen und Kombinationen aktiviert werden können. Zum Beispiel:

1. Durch freie Verbindungen und Kombinationen von einzelnen (Teil)Assoziationsgruppen.
2. Durch freie Verbindungen bzw. Kombinationen von einzelnen (Teil)Assoziationsreihen.
3. Durch Querverbindungen von (Teil)Assoziationsreihen und (Teil)Assoziationsgruppen.
4. Durch fallexterne Vergleiche mit anderen Matrizen haben wir zusätzlich die Möglichkeit, neue Zusammenhänge bei der Analyse zu entdecken und somit neue Sinngehalte und Bedeutungen zu generieren.

Für die Herstellung dieser Verbindungen und Kombinationen ist neben dem binokularen Sehen ein feinfühliges, kontemplatives, geduldiges und geschultes Auge von großer

Bedeutung. Erst dann sind die notwendigen Voraussetzungen einer entspannten Aufmerksamkeit bei der Analyse des Materials vorhanden, die dazu beitragen können, solche Verbindungen und Kombinationen und die in ihnen enthaltenen „leisen Töne“ und „schwachen Laute“ zu entdecken, aus denen auch das Gesamtgewebe des Materials besteht.

Wir nehmen am Anfang einige Beispiele aus dem obigen Kompositionsschema einer Muster-Matrix, um die o.g. Verbindungen und Kombinationen näher zu erläutern. Es handelt sich zunächst um theoretische Beispiele, die in dieser Phase dazu dienen, die Möglichkeiten, die uns die Analyse-Vorgehensweise der BMA eröffnet, theoretisch zu schildern. Erst bei dem darauf folgenden konkreten Fallbeispiel (Kapitel IV. 3. 2) wird die Analyse des Matrix-Materials ausgehend von den Bildern, Zeichnungen, freien Assoziationen, Gedanken und Reflexionen der Teilnehmenden durchgeführt.

1. Als Beispiel für eine freie Verbindung von zwei Assoziationsgruppen können wir z.B. die folgenden Assoziationsgruppen nehmen:

Assoziationsgruppe 1: (Z1, FA3/ Z2, FA2/ M1B3, FA2/ M2R3)

Die einzelnen Assoziationen dieser Assoziationsgruppe bezeichnen analog ein gemeinsames Element z.B. GE1: „Gier und Neid“

Assoziationsgruppe 2: (Z3, FA1/ M1B1, FA2/ M1R1/ M2B2, FA1)

Die einzelnen Assoziationen dieser Assoziationsgruppe bezeichnen analog ein gemeinsames Element z.B. GE2: „Hass auf Denken und auf Nicht-Wissen“

Durch diese freie Verbindung der Assoziationsgruppe 1 mit der Assoziationsgruppe 2 kann das gemeinsame Element 1, das von der Assoziationsgruppe 1 analog und unbewusst bezeichnet wird mit dem gemeinsamen Element 2, das von der Assoziationsgruppe 2 analog und unbewusst bezeichnet wird, in Zusammenhang gebracht werden. Auf diese Art und Weise haben wir nicht nur einzeln stehende extrahierte Elemente (Element 1 und Element 2), die wir mittels des vertikalen Hauptextrahierungswegs extrahiert haben, sondern auch eine Verbindung zwischen diesen beiden Elementen, die eine neue Bedeutung hervorbringen kann.

Zum Beispiel wenn das gemeinsame Element GE1, das von der Assoziationsgruppe 1 analog und unbewusst „Gier und Neid“ bezeichnet wird, mit dem gemeinsamen Element

GE2, das von der Assoziationsgruppe 2 analog und unbewusst „Hass auf Denken und auf Nicht-Wissen“ bezeichnet wird, in Zusammenhang gebracht wird, dann haben wir die Möglichkeit zu verstehen, warum diese Elemente (inoffizielle Gepräge des Denkinstrumentariums) in dieser Konstellation in der jeweiligen Organisation vorhanden sind.

2. Als Beispiel für eine freie Verbindung von zwei Assoziationsreihen können wir z.B. die folgenden Assoziationsreihen nehmen:

Assoziationsreihe 1: (Z3, FA3/ Z3, FA2/ Z3, FA3/ Z3, FA4)

Die einzelnen zeitlich aufeinander folgenden Assoziationen dieser Assoziationsreihe erweitern überwiegend direkt und bewusst ein zentrales Element z.B. ZE1: „das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“.

Assoziationsreihe 2: (M2B1, FA1/ M2B1, FA2/ M2B1, FA3/ M2B1, FA4)

Die einzelnen zeitlich aufeinander folgenden Assoziationen dieser Assoziationsreihe erweitern überwiegend direkt und bewusst ein zentrales Element z.B. ZE2: „das Symbolbild eines Hürdenlaufs bzw. Crosslaufs“.

Durch die freie Verbindung der Assoziationsreihe 1 mit der Assoziationsreihe 2 kann das zentrale Element ZE1, das von der Assoziationsreihe 1 mittels direkter und bewusster Anknüpfungen und Amplifikationen ausgedehnt und erweitert wird, mit dem zentralen Element ZE2, das von der Assoziationsreihe 2 mittels direkter und bewusster Anknüpfungen und Amplifikationen ausgedehnt und erweitert wird, in Zusammenhang gebracht werden. Auf diese Art und Weise haben wir nicht nur einzeln stehende extrahierte Elemente (Element 1 und Element 2), die wir mittels des horizontalen Hauptextrahierungswegs extrahiert haben, sondern auch eine Verbindung zwischen diesen beiden Elementen, die eine neue Bedeutung hervorbringen kann.

Zum Beispiel, wenn das zentrale Element ZE1 „das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“, das von der Assoziationsreihe 1 erweitert wird, mit dem zentralen Element ZE2 „ das Symbolbild eines Hürdenlaufs bzw. Crosslaufs“, das von der Assoziationsreihe 2 erweitert wird, in Zusammenhang gebracht wird, dann haben wir die Möglichkeit zu verstehen, warum diese Elemente (offizielle Gepräge des Denkinstrumentariums) in dieser Konstellation in der jeweiligen Organisation vorhanden sind. Das Symbolbild einer



Rennbahnstrecke kann uns in Zusammenhang mit dem Symbolbild eines Hürdenlaufs bzw. Crosslaufs eine Ahnung darüber vermitteln, warum die offiziellen Leitbilder der jeweiligen Organisation, die gerne nach außen kommuniziert werden, z.B. auf Arbeitserfolg, Win-Situation, Konkurrenz, Leistungskriterien fokussiert sind. Den enormen Leistungsdruck, den die Rolleninhaber z.B. in einer Organisation spüren und offiziell nach außen kommunizieren, kann eine starke Tendenz der Organisation zur Quantifizierung und Messung von Leistung und zur Festlegung von präzisen und genauen Kriterien zur Messung der Arbeitserfolge und -ergebnisse zugrunde liegen.

3. Als Beispiel für eine Querverbindung einer Assoziationsreihe und einer Assoziationsgruppe können wir Folgendes nehmen:

Assoziationsgruppe 1: (Z1, FA3/ Z2, FA2/ M1B3, FA2/ M2R3).

Das gemeinsame Element GE1, das von der Assoziationsgruppe indirekt und unbewusst bezeichnet wird ist: „Gier und Neid“.

Assoziationsreihe 1: (Z3, FA3/ Z3, FA2/ Z3, FA3/ Z3, FA4).

Das zentrale Element ZE1, das mittels Anknüpfungen von der Assoziationsreihe direkt und bewusst erweitert und ausgedehnt wird, ist: „das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“.

Durch diese Querverbindung kann das zentrale Element ZE1, das von der Assoziationsreihe 1 mittels direkter und bewusster Anknüpfungen und Amplifikationen ausgedehnt und erweitert wird, mit dem gemeinsamen Element GE1, das von der Assoziationsgruppe 1 analog, indirekt und unbewusst bezeichnet wird, in Zusammenhang gebracht werden.

Auf diese Art und Weise haben wir nicht nur ein zentrales Element ZE1 und ein gemeinsames Element GE1, die wir mittels der horizontalen und vertikalen Hauptextrahierungswege extrahiert haben, sondern auch eine Verbindung zwischen diesen beiden Elementen, die eine neue Bedeutung hervorbringen kann. Zum Beispiel wenn das zentrale Element ZE1, das von der Assoziationsreihe 1 erweitert wird „das Symbolbild einer Rennbahnstrecke“, mit dem gemeinsamen Element GE1, das von der Assoziationsgruppe 1 analog und indirekt bezeichnet wird „Gier und Neid“, in Zusammenhang gebracht wird, dann haben wir die Möglichkeit zu verstehen, warum diese Elemente (offizielle und

inoffizielle Gepräge des Denkinstrumentariums) in dieser Konstellation in der jeweiligen Organisation vorhanden sind.

Das indirekte, unbewusste und inoffizielle Organisationsgepräge „Gier und Neid“ kann nur mit einem offiziellen Organisationsgepräge fortbestehen und aufrecht erhalten werden, das dem inoffiziellen dienlich ist: Zum Beispiel das gerne nach Außen kommunizierte Symbolbild einer auf Konkurrenz, Leistung und Erfolg basierende Rennbahnstrecke, das für den nötigen Treibeffekt für weitere Gier und Neid sorgen kann.

Das „Symbolbild einer Rennbahnstrecke“ kann in Zusammenhang mit „Gier und Neid“ einiges darüber erklären, warum die offiziellen Leitbilder der jeweiligen Organisation, die gerne nach außen kommuniziert werden, um Arbeitserfolg, Win-Situation, Konkurrenz, Leistungskriterien, kreisen, während die inoffiziellen Gepräge des Denkinstrumentariums „Gier und Neid“ unbewusst, nicht ausgesprochen und unter der Oberfläche bleiben sollen.

Bei den Querverbindungen kann man in einigen Fällen feststellen, dass, je länger ein zentrales offizielles Element mittels Verknüpfungen direkt und bewusst erweitert wird, es umso eher die Möglichkeit gibt, Elemente hervorzubringen, die unbewusst und indirekt analog ein gemeinsames inoffizielles Element bezeichnen. Dies ist jedoch keine Regel.

4. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, durch fallexterne Vergleiche (Vergleiche von mehreren SPMs aus verschiedenen oder ähnlichen Organisationen) weitere Einblicke in die allgemeine Landschaft, in der sich die Organisation befindet, zu gewinnen, die uns dabei helfen können, die vorherrschende angebotene Art und Weise des Denkens in der jeweiligen Organisation in einen breiteren Zusammenhang zu setzen. z.B. typische Verhaltens- und Denkweisen, Merkmale und Charakteristiken von Organisationen aus dem Gesundheitswesen, aus dem Bildungswesen, aus dem Bankensektor, aus dem Dienstleistungssektor, aus dem Kulturbereich etc..

Im Anschluss an die Matrix-Analyse (Analyse von Assoziationsgruppen, Assoziationsreihen, Kombinationen von (Teil)Assoziationsgruppen, Kombinationen von (Teil)Assoziationsreihen, Kombinationen von (Teil)Assoziationsgruppen und (Teil)Assoziationsreihen sowie von fallexternen Vergleichen), ist es sinnvoll, dass wir (als Organisationsforscher) schlussfolgernde Überlegungen an die aus dem Feld gewonnenen und aus dem Matrix-Material extrahierten Erkenntnisse anknüpfen und weiterführen. Dieser Schritt ist notwendig, um die bereits aus dem Feld und aus dem Matrix-Material gewonnenen Erkenntnisse in einem breiteren Zusammenhang zu erhellen und hinsichtlich

ihrer Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven zu durchdenken. Diese schlussfolgernden Überlegungen sollen dennoch nicht zementiert und betoniert werden, d.h. sie können nicht als allgemeingültig und allumfassend dargestellt werden. Es gibt immer Teile vom Ganzen, die selbst die besten ausgeklügelten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Ergebnisse nicht mit einschließen können.

Die Binokulare Matrix-Analyse ist ein auf bestimmten Arbeitshypothesen und Annahmen basierendes Modell zur Extrahierung und zur Generierung und Herstellung von Sinnzusammenhängen, Sinngehalten und Bedeutungen aus dem Material der SPM. Da die binokulare Matrix-Analyse von dem Postulat der Existenz des Verborgenen ausgeht und somit die un/fassbare Ein- und Entfaltungsdynamik der aus sich selbst seienden Wirkungsursache (vgl. Kapitel II. 2) anerkennt, bilden die zwei Prinzipien der Integration und Desintegration (vgl. Kapitel II. 4) konstituierende und periodische Bestandteile der Analyse.

Es gibt möglicherweise weitere denkbare Extrahierungs- und Generierungswege von Sinngehalt und Bedeutung, die hier nicht hervorgehoben worden sind, da sie mit der hier gefolgten theoretischen Annahme nicht in Entsprechung gebracht werden können. Sie gehören möglicherweise zum Gegenmodell und/oder zu einem andersartigen Modell der Analyse.

Des Weiteren gibt es noch andere mögliche Sinnzusammenhänge, Sinngehalte und Bedeutungen, die weder mit dem Modell noch mit dem Gegenmodell, noch mit dem andersartigen Modell extrahiert und gedacht werden können. Sie gehören zum Nicht-Modell. Trotz der Berücksichtigung der zwei vertikalen und horizontalen Hauptextrahierungswege, der Verbindungen zwischen den Assoziationsgruppen, von den Verbindungen zwischen den Assoziationsreihen, der Querverbindungen zwischen Assoziationsgruppen und Assoziationsreihen, der fallexternen Vergleiche mit anderen Matrizen, gibt es immer Momente der Analyse, in denen wir als Organisationsforscher bestimmte Sinngehalte, Bedeutungen und bestimmtes Wissen nicht erschließen, extrahieren und/oder generieren können. Diese Momente sind Phasen, in denen bestimmte Sinngehalte, Bedeutungen und bestimmtes Wissen von der Ein- und Entfaltungsdynamik eingefaltet werden. Die Ein- und Entfaltungsdynamik folgt nicht der Logik unserer Analyse als Organisationsforscher, sondern es ist vielmehr die Analyse, die in solchen frustrierenden Momenten (mittels Geduld, Anerkennung von Nicht-Wissen, Nicht-Verstehen,

Anerkennung des Verborgenen) mit der höheren Logik der Ein- und Entfaltungsdynamik in Entsprechung gebracht werden soll, um den Analyseprozess nicht mit voreiligen und allwissenden Schlussfolgerungen vorzeitig zu beenden, ohne die tief liegende Quintessenz solch eines Erkenntnisprozesses überhaupt zu erfahren.

Die Untersuchung und Analyse eines Matrix-Materials, das eine Momentaufnahme eines psychosozialen Geschehens ist, ist gleichzeitig ein Versuch Sinngehalte und Bedeutungen für das Leben und Arbeiten (als Organisationsmitglieder und -forscher) in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen zu erschließen, so dass Leben und Arbeiten weiter ermöglicht und entwickelt werden können. Die Quintessenz einer solchen Untersuchung und Analyse kann nicht mittels Verleugnung und Nicht-Anerkennung der aus sich selbst seienden Wirkungsursache erreicht werden, die einzig und allein für die Ein- und Entfaltungsdynamik zuständig ist. Eine Untersuchung und Analyse, welche die Undurchdringlichkeit der höheren Logik dieser Ein- und Entfaltungsdynamik verkennt, verfehlt notwendigerweise die Quintessenz solch eines Erkenntnisprozesses.

Im Folgenden wird die BMA anhand eines konkreten Fallbeispiels näher erläutert.

#### **4. Fallbeispiel: Eine Binokulare Matrix-Analyse zu einer Sozialen Photo-Matrix**

Zunächst werden die Rahmenbedingungen der durchgeführten SPM kurz erläutert, die uns einige Informationen über das Design der SPM, über die Organisation sowie über das Thema der SPM liefern.

##### **4.1. Das Design der Sozialen Photo-Matrix, das Thema und die Organisation**

Erstens wird das Design der durchgeführten SPM kurz erläutert. Seit dem Wintersemester 2009/2010 wird im Rahmen eines Lehrauftrags im Institut für Zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung (IZK) der Hochschule Bochum ein Blockseminar zur Sozialen Photo-Matrix unter dem Titel „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“ angeboten. Das Blockseminar findet einmal pro Semester statt und dauert zwei Tage. Daran haben bis jetzt Studierende aus den verschiedenen Fachbereichen der Hochschule Bochum (Wirtschaft und Bauingenieurwesen) teilgenommen. Um das Gelingen der Veranstaltung und um das Lernen zu ermöglichen hat es sich als förderlich erwiesen, das Blockseminar

mit einer kurzen Einführung zur SPM anzufangen, die von einigen Grundlagen über das Lernen aus Erfahrung begleitet wird, um den Studierenden einen notwendigen Überblick über die Arbeits- und Denkweise der SPM zu ermöglichen. Danach werden die Studierenden dazu eingeladen, sich dem Thema „wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ mittels der Arbeitsmethode der SPM zu nähern, seine verschiedenen Aspekte und Facetten zu explorieren und zu erkunden, neue Erkenntnisse zu eruieren und aus Erfahrung zu lernen. Im Wintersemester 2009/2010 haben 11 TeilnehmerInnen an dieser Seminarveranstaltung zur SPM teilgenommen. Die in dieser Veranstaltung durchgeführten SPM wird im Folgenden als Grundlage zur Darstellung eines praktischen Beispiels zur BMA verwendet.

Nach einer kurzen Einführung zur Arbeits- und Denkweise der SPM haben die Teilnehmer zunächst zu einer Bildauswahl aus der 1955 von Edward Steichen konzipierten Photoausstellung für das Museum of Modern Art (MoMA) in New York *The Family of Man* (Steichen, 2006) frei assoziiert. Der Hauptgedanke dabei war, „vor Beginn der Arbeit“ den Studierenden eine Aufwärmphase zu ermöglichen, in der sie diese Art der Arbeit mit Bildern und freien Assoziationen kennen lernen. Der Ausgangspunkt dieses Gedankens waren die eigenen Erfahrungen mit der SPM sowie die Überlegung eines Teilnehmers aus einer Reflexionssitzung in einer früheren SPM: »*Vielleicht müsste man an der Anfangssituation auch etwas ändern. Es gab keine Aufwärmphase, nur eine kurze Erklärung, und dann ging es gleich los. Das war sicher nicht einfach*« (Sievers, 2009b, 47).

Danach wurden die Studierenden am ersten Tag der Veranstaltung dazu eingeladen, mittels des ersten Arbeitsschritts „das freie Malen der Gedanken“ zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ Zeichnungen zu malen und dazu frei zu assoziieren.

Am Ende des ersten Tags der Veranstaltung wurden die Studierenden dazu eingeladen, Photos (mit einer digitalen Kamera) zum Thema „wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“ zu machen und sie in einem elektronischen Archiv zur Verfügung zu stellen, aus dem dann am zweiten Tag der Veranstaltung einzelne Bilder für die zwei Matrix-Sitzungen arbiträr ausgewählt und mit Hilfe eines Beamers gezeigt wurden. Pro Matrix-Sitzung wurden zehn Bilder gezeigt. Es hat sich jedoch im Nachhinein herausgestellt, dass sechs bis acht Bilder pro Matrix-Sitzung völlig ausreichend sind.

Eine Matrix-Sitzung besteht aus einer Matrix-Sequenz zur freien Assoziation zu den Bildern und aus einer Reflexions-Sequenz, in der die TeilnehmerInnen Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den Bildern, Zeichnungen, freien Assoziationen und ihren Erfahrungen in verschiedenen Lebens- und Arbeitskontexten herstellen können.

Zwischen den zwei Matrix-Sitzungen wurden einige sozioanalytische Konzepte kurz erläutert, die den Studierenden einen Einblick in das sozioanalytische Verständnis von „Gruppen und Organisationen als Übergangsräume zum Lernen“ ermöglicht haben und, die den Studierenden dabei geholfen haben, ihre Organisation „die Hochschule Bochum“ im weiteren Verlauf der Veranstaltung in diesem Kontext zu betrachten und darüber zu reflektieren.

Zum Schluss gab es Gelegenheit für die Studierenden in einer Abschlussrunde rückblickend ihre Bilder und Gedanken sowie ihre Erfahrungen mit der Methode in Bezug zu ihrem Lebens- und Arbeitskontext als Studierende an der Hochschule Bochum zu setzen und dazu ihre Vorschläge, Ideen, Alternativen und Zukunftsperspektiven zum Ausdruck zu bringen.

Während der einzelnen Matrix- und Reflexionssequenzen haben die Teilnehmer die Assoziationen und Gedanken abwechselnd mitgeschrieben. Die von den Teilnehmern mitgeschriebenen Teilprotokolle wurden den Teilnehmern nach Ende der Veranstaltung zusammen mit den jeweiligen Photos und Zeichnungen in Form eines Gesamtprotokolls zugeschickt. Sowohl die Bilder und Zeichnungen als auch die Textmitschriften bleiben anonym und können für weitere wissenschaftliche Forschungszwecke benutzt werden. Das Gesamtprotokoll ermöglicht es allen Teilnehmern (Gastgeber und Organisationsmitglieder) über die Veranstaltungsphase hinaus weitere Verknüpfungen zwischen den Bildern und Gedanken herzustellen und in Bezug auf die künftige Gestaltung ihrer Rollen und Aufgaben in der jeweiligen Organisation zu stellen.

Das Thema der SPM „Die kulturelle Heterogenität in Organisationen am Beispiel der Hochschule Bochum“ ist hier im weiteren Sinne zu verstehen, d.h. das Zusammenleben, Arbeiten und Lernen von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, aber auch von Menschen mit verschiedenen Verhaltens- und Denkweisen. Diese Menschen haben in Organisationen den gemeinsamen Wunsch und das Bedürfnis ihre humanen Qualitäten und ihre individuellen Fähigkeiten zu entfalten und ihre Ideen, Überlegungen, Reflexionsfähigkeiten, ihre Urteilskraft sowie ihre Kreativität zum Ausdruck zu bringen.

Kulturelle Heterogenität bedeutet also auch, Freiräume für anders Denkende und für individuelle Entfaltungsmöglichkeiten für die Organisationsmitglieder zu ermöglichen. Wir sind individuell wie kollektiv in vielen Bereichen zunehmend mit dem Druck konfrontiert, unsere Ideen, unsere Kreativität, unser Andersdenken, unsere Phantasie und Imagination und somit unsere schöpferische Gestaltungsarbeit in den verschiedenen Rollen in Organisationen (Ärzte, Pfleger, Manager, Lehrer, Studierende, Sozialarbeiter etc.) an die profitorientierten Leitparadigmen und Direktiven anzupassen. Die kulturelle Heterogenität bedeutet also auch, dass die Organisationen genügend Freiräume für ihre Mitglieder ermöglichen, um innerhalb einer zunehmend ökonomisch geprägten und leistungsorientierten Organisationslandschaft, ihr ethisches und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein, ihre schöpferischen humanen Fähigkeiten und Qualitäten, ihre Kreativität und Phantasie zur Geltung bringen.

Die Hochschule Bochum bzw. "Bochum University of Applied Sciences" wurde anfangs der 70er Jahren als Fachhochschule Bochum im mittleren Ruhrgebiet gegründet. In ihrem aktuellen Portrait kennzeichnet sich die Hochschule Bochum u.a. als moderne und international ausgerichtete Hochschule für Ingenieurwissenschaften und Wirtschaft mit einer persönlichen Atmosphäre.

Der Studienerfolg der Studierenden, die Persönlichkeitsbildung, die Arbeitsmarktorientierung, Schlüsselqualifikationen und fachübergreifendes Wissen, die Förderung und Gleichstellung von Frauen, die Unterstützung von Studierenden mit Kindern stehen als offizielle Leitbilder im Mittelpunkt der hochschulpolitischen Zielsetzungen der Hochschule. Darüber hinaus versucht die Hochschule durch ihre verstärkte Dienstleistungsorientierung ihre Vernetzungen und ihre Interessen, ihre Position als regionale und überregionale attraktive Partnerin für Verbände, Industrie, Wirtschaft und Politik aufrecht zu erhalten. Das Ziel ist, wie die Hochschule offiziell mitteilt, durch eine zunehmende Gewinnorientierung eine WIN-Situation für alle teilnehmenden Akteure zu etablieren. Bildungspolitisch fördert die Hochschule die Reformen des Bolognaprozesses, indem sie das Studienangebot weiterhin strikt modular als Bachelor- und Masterstudiengänge konzipiert und fortsetzt. Dem enormen Leistungsdruck, den die Studierenden spüren, liegt eine starke Tendenz der Hochschule zur Quantifizierung und Messung von Leistung und zur Festlegung von minutiösen Kriterien zur Messung des Studienerfolgs zugrunde.

Auf Landesebene erstrebt die Hochschule Bochum, wie die anderen Hochschulen und Universitäten, durch das Anfang 2007 in Kraft getretene Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW eine unabhängige Gestaltung von Zukunftsaufgaben, welche die Bildungsziele der Hochschule von der engen Bindung an wirtschaftspolitische Vorgaben entkoppeln soll. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die aber zwischen Hochschule und Politik vereinbart und unterzeichnet worden sind, haben sich vielmehr als verbindende Richtungsvorgaben und Leitplanken, die die Politik der Hochschule vorgeschrieben hat, als Gestaltungsfreiheit fördernde Maßnahmen erwiesen.

Des Weiteren scheinen die zunehmende Drittmittel-Orientierung zur Steigerung von Fördermitteln aus Wirtschaft und öffentlichem Sektor, der starke Druck zur lukrativen Nutzbarmachung und Vermarktung einzelner Forschungs- und Entwicklungsergebnisse sowie die gewinnorientierte Patent- und Verwertungsstrategie zu einer Verfehlung des eigentlichen Bildungsziels einer Bildungseinrichtung zu führen. In der Ausgabe von Juli 2009 des Magazins der Hochschule Bochum ist in einem Artikel deutlich zu erkennen, wie die Bildungsinhalte und -ziele einer gesellschaftsverantwortlichen Bildungseinrichtung von ökonomisch-orientierten Globalplayern unter dem Deckmantel von Kooperation oder Sponsoring beeinflusst werden können (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a., 35).

Durch die meist lukrativen Sponsoringprogramme und Allianzen mit Partnern aus der Wirtschaft (wie z.B. mit RWE) wird möglicherweise die Spektrumsbreite der Bildungsziele (Bildung, Verstehen von sozioökonomischen und gesellschaftlichen Zusammenhängen, Reflexion, selbstständiges Denken, die Freude am Experimentieren und am Entdecken etc.) auf mechanische und zweckgerichtete Vermittlungsmaßnahmen von „RWE-spezifischem Know-how“ eingengt und Experten-Wissen reduziert (vgl. Magazin der Hochschule Bochum, Ausgabe Juli 2009). Diese Art der Wissensvermittlung ist nicht unumstritten. Zumal die Energiemarktplayer und Hersteller dieser Art von Wissen meist andere Zielaufgaben im Auge haben (z.B. hohe Vertriebszahlen und Gewinnmargen, lukrative Dividenden, gewinnorientierte und gierzentrierte Spekulationen etc.) als die einer gesellschaftsverantwortlichen Bildungseinrichtung.

Zusätzlich zu den verschiedenen Fachbereichen (z.B. Architektur, Bauingenieurwesen, Vermessung und Geoinformatik, Wirtschaft etc.) wurde das Institut für Zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung (IZK) zur Förderung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Studierenden gegründet. Im Juni 2009 feierte das IZK sein zehnjähriges Jubiläum als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Bochum



zur Ergänzung der Fachausbildung in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Durch die systemische und interdisziplinäre Herangehensweise, durch die Einbeziehung ethischer und gesellschaftlicher Ansätze und Themen, durch die Anwendung neuer wissenschaftlicher Lehr- und Lernmethoden sollen die Reflexionsfähigkeit, das Urteilsvermögen und das selbstständige Denken der Studierenden gefördert werden. Das IZK strebt die Entwicklung sozial-kommunikativer, methodischer und persönlicher Kompetenzen der Studierenden an. Durch das interdisziplinär angebotene Veranstaltungsprogramm zielt das IZK auf die Förderung verantwortungsbewusster Persönlichkeiten, die In-Gang-Setzung fachübergreifenden Dialogs und lädt Studierende zur kritischen Reflektion ein.

Nach dieser kurzen Darstellung der organisatorischen Rahmenbedingungen der SPM wird im Folgenden das Material der SPM in Bezug auf die untersuchte Organisationslandschaft analysiert. Die Kritik und die Umdenkalternativen, die dabei mit der jeweiligen Organisation in Zusammenhang gebracht werden können, richten sich dennoch nicht primär und ausschließlich an die Organisation, in der die SPM durchgeführt wurde, sondern an ein breiteres Bildungssystem, von dem die Organisation ein Teil ist. Selbst das Bildungssystem ist seinerseits ein Teil eines wirtschaftspolitischen und gesellschaftlichen Gebrauchssystems von Wirkungsmitteln, sei es von geistigen Mitteln wie Werte, Theorien, Gedanken und Ideen, von finanziellen Mitteln wie Geld, Aktien und Wertpapiere, von Verkehrsmitteln wie Autos und Flugzeuge oder von Nahrungsmitteln wie Brot und Milch. In einem Gebrauchssystem, in dem tonnenweise Getreide und Lebensmittel im Meer versenkt werden, um die Preise zu stabilisieren oder nach oben zu drücken, während nebenan täglich Hunderte von Menschen vor Hunger sterben, ist es auch nicht allzu verwunderlich, wenn es innerhalb dieses Gebrauchssystems in einer kleinen Organisation, die ein Teil von geringer Größe eines breiteren Bildungssystems darstellt, nicht immer mit rechten Dingen zugeht.

Eine ausführliche Analyse unseres Gebrauchssystems inklusive des Bildungssystems hat sicherlich ihren Wert. Sie benötigt aber eine längere Zeit und einen breiteren Rahmen. Ich versuche mich bei der Analyse des Materials kurz zu fassen, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Wenngleich ich mich bei der Analyse mit der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens in der jeweiligen Organisation in Zusammenhang mit der sie umgebenden wirtschaftspolitischen allgemeinen Landschaft (andere Subsysteme des Gebrauchssystems) beschäftige und die für ihre Erhellung notwendigen Indikatoren

herauszuarbeiten versuche, ist mein Hauptaugenmerk dabei, primär die BMA an einem praktischen Beispiel zu erläutern. Mein Bemühen ist es, nicht „nur“ eine Analyse des Ist-Zustands der angebotenen und vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen (am Beispiel der Organisation Hochschule) darzustellen, sondern auch gleichzeitig Perspektiven zu erweitern, Denkanstöße und (Um)Denkalternativen zu geben, die Veränderungsprozesse in Gang setzen können.

#### **4.2. Die organisationstypischen Assoziationsgruppen und Assoziationsreihen**

Im Folgenden werden einige Assoziationsgruppen (AG) und Assoziationsreihen (AR) sowie ihre gemeinsamen Elemente (GE) und zentralen Elemente (ZE), basierend auf dem Material und auf den eigenen Matrix-Erfahrungen, exemplarisch herausgearbeitet und dargestellt, auf denen die weitere Analyse basieren wird. Die methodische Vorgehensweise, die bei der Analyse des folgenden Matrix-Materials angewandt wird, basiert auf den bereits dargestellten Arbeitshypothesen und Überlegungen zur Binokularen Matrix-Analyse (siehe Kapitel IV. 3). Die Logik der Herausarbeitung und Analyse der einzelnen Assoziationsgruppen, Assoziationsreihen, gemeinsamen und zentralen Elementen aus dem Matrix-Material basiert demzufolge auf der methodischen Vorgehensweise, die bei der Binokularen Matrix-Analyse dargestellt wurde. Diese Assoziationsgruppen und Assoziationsreihen werden uns als Indikatoren für die vorherrschende und angebotene Art und Weise des Denkens in der erforschten Organisation als Teil eines größeren Gebrauchssystems bei der Analyse des Fallbeispiels dienen. Es ist durchaus möglich, dass die Assoziationsgruppen und Assoziationsreihen ohne Teilnahme an den Matrix-Sitzungen (sei es als Organisationsforscher bzw. Gastgeber oder als Organisationsmitglieder bzw. Teilnehmer) ausschließlich aus dem Material der SPM herausgearbeitet werden. Dennoch hat sich bei den bisherigen Analysen herausgestellt, dass die Teilnahme an den Matrix-Sitzungen eine sinnvolle Komponente ist, die erst eine erfahrungsorientierte und adäquate Matrix-Analyse ermöglicht.

Zunächst werden einige Assoziationsgruppen und ihre gemeinsamen Elemente erläutert. Die Kennzeichnung der Bilder und Zeichnungen der TeilnehmerInnen, mit denen wir in der Sozialen Photo-Matrix gearbeitet haben, erfolgt im Folgenden ebenfalls basierend auf dem bereits dargestellten Kompositionsschema einer Muster-Matrix (siehe Darstellung, Kompositionsschema einer Muster-Matrix: zum Beispiel Z1 steht für Zeichnung 1; M1B2 steht für Bild 2 aus der Matrix 1; M2B3 steht für Bild 3 aus der Matrix 2).

*GE1: Die Hochschule als ein stark fragmentiertes und reglementiertes Denkinstrumentarium*

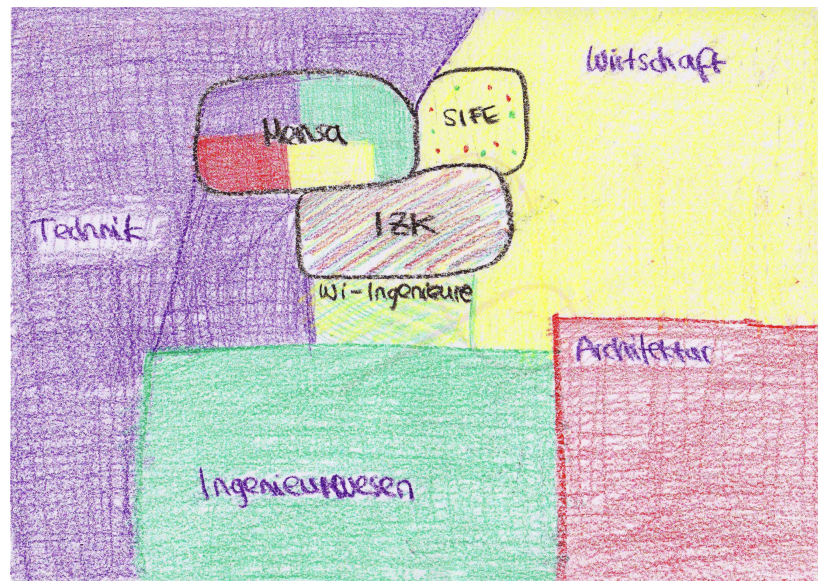


Abbildung 2: Zeichnung 2 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“

Bei der ersten Assoziationsgruppe kommt der Aspekt der bürokratischen Fragmentierung und der starren Strukturierung und Trennung der Fachbereiche innerhalb der Hochschule (GE1) deutlich zum Vorschein. Am Beispiel einer repräsentativen Zeichnung einer Teilnehmerin wird deutlich, wie die einzelnen Fachbereiche durch klare Linien und Grenzen, durch einheitliche Farbsegmente (Gelb, Grün, Lila, etc.) abgetrennt werden. Die einzelnen Fachbereiche werden in Form nationaler Inseln mit einheitlichen Monokulturen dargestellt, die sich innerhalb einer stark strukturierten, statischen und rigiden Plattform befinden.

Die verwaltungsmäßige und der Funktionstüchtigkeit dienende Rigidität dieser Plattform wird durch die klar gezogenen Linien deutlich, die wenig Austausch, wenig Zusammenarbeit und wenig Permeabilität zwischen den einzelnen Fachbereichen ermöglichen. Wie es aus den freien Assoziationen dieser Assoziationsgruppe zu entnehmen ist, bezeichnen die Assoziationen analog und indirekt bzw. unbewusst diesen Aspekt und bringen diese rigide Strukturierung der Fachbereiche innerhalb der Hochschule in unterschiedlicher Art und Weise zum Ausdruck:

*AG1: „Versuch sich an Struktur anzupassen/Fachbereiche befinden sich im Strukturbereich/ Bei dem Bild hat man stark den Eindruck, dass Fachbereiche eigentlich unter sich sind und sich nur in der Mensa und bei den IZK- Kursen treffen/ Jeder Fachbereich hat seine eigene Farbe/ Organisation und*

*Struktur in jedem Fachbereich unterschiedlich/ Fachbereiche klar abgetrennt/ Organisation läuft nicht ineinander, niemand hat etw. mit den anderen zu tun/ Sieht so aus als wäre das Treffen aller Fachbereiche harmonisch/ Verschiedene Fachbereiche, die an einer Hochschule zusammen kommen, aber nichts miteinander zu tun haben/ Fachbereiche, kommen alle an einer Hochschule zusammen, sind aber nicht verbunden/ ein Fachbereich, ein Hintergrundwissen“ .*

Die Mensa, der Safe und das IZK stellen einige wenige Organisationsareale dar, in denen die Grenzen überschritten, die Abspaltungen überwunden und die Farben mehr oder weniger gemischt bzw. kontrastiert werden. Dieser Aspekt der Fragmentierung wird von den Studierenden als latent vorhandener Teil der Organisationslandschaft erlebt, der nur in inoffizieller bzw. indirekter Art und Weise zum Ausdruck gebracht werden kann. Meist gehören diese Aspekte zu denjenigen, die offiziell bei „normaler Versprachlichung“ unausgesprochen und ungedacht bleiben.

Die Abspaltung und Trennung der Fachbereiche spiegelt eine tief liegende Fragmentierung der Arbeits- und Denkweise innerhalb des Denksystems (Rolleninhaber bzw. Studierende – Organisation bzw. Hochschule) wider. Die Teilung bzw. die Trennung zwischen den einzelnen Fachbereichen, die nicht selten von den einzelnen Fachbereichen selbst zwecks eines Exzellenzkampfs (vgl. Ahlers-Niemann, 2008b., 119) vorgenommen und definiert wird, und, welche die Hochschullandschaft in isolierbare homogene Organisationseinheiten zerteilt und aufspaltet, ist nicht anderer Natur als die Abgrenzung und Spaltung von sozial konstruierten monokulturellen Nationen und Denksinseln (vgl. Bohm, 2005, 38).

In fast allen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Trotz aller Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten haben die von einander klar abgetrennten Bereiche Ähnlichkeiten; und trotz aller Ähnlichkeit und Homogenität innerhalb einer Organisationseinheit hat jeder Bereich interne Unterschiede. Den Abgrenzungen und Zersplitterungen in homogenen und geschlossenen Einheiten und Inseln liegt eine Fragmentierung unserer Denkweise zugrunde (vgl. Bohm, 2005, 38). Diese Denkweise ist dadurch charakterisiert, dass die zwei Mechanismen des Denkprozesses (Integration und Desintegration) nicht periodisch und abwechselnd im Denksystem eingesetzt werden können (vgl. Kapitel II. 4). In diesem Fall haben wir es mit einer Stagnation in einem Zustand der Ordnung zu tun, der mit einem Übermaß an Ordnen-Wollen einhergeht, und eine Übergewichtung von Unterschieden zwischen den einzelnen Wissenschaftszweigen und Fachbereichen hervorruft (vgl. Kapitel II. 4. 2).

Auf diese Art und Weise wird das Wissenschaftsestablishment samt seiner verschiedenen Wissenschaftszweige und Fachbereiche zunehmend von einem erstarrten und fragmentierenden Geist dominiert (vgl. Serhane, 2008a, 171), der den interdisziplinären Austausch, die gemeinsame Zusammenarbeit, das Denken ohne Geländer (Arendt, 2005), das Mit- und Voneinander-Lernen verschiedener Fachbereiche schwieriger macht. Die ursprünglich gemeinsamen und fruchtbaren Paradoxien und Fragen menschlichen Lebens und Arbeitens werden unter dem Vorwand eines fachmännischen exklusiven Expertismus sterilisiert und in von einander isolierbaren Angelegenheiten klassifiziert, die klar von einander abgetrennten Disziplinen zugeschrieben werden. Das führt nicht nur zu einer übergeordneten Definition und starken Strukturierung der Relevanz und Akzeptanz der Forschungsthemen und Fragestellungen innerhalb des jeweiligen Fachbereichs, sondern auch zu einer unüberschaubaren Bürokratisierung und Reglementierung des Forschens, Staunens und Entdeckens als grundlegende Bestandteile diverser Aktivitäten im Bildungswesen. Z.B. das Nachsinnen über und das Erforschen von Naturphänomenen sei eine Angelegenheit des Physikers, das Denken über Organisationen sei eine Angelegenheit des Organisationsforschers bzw. Wirtschaftswissenschaftlers, die Exploration der Geheimnisse des menschlichen Körpers sei eine Angelegenheit des Mediziners, die Kontemplation und Erforschung der Meere sei eine Angelegenheit des Biologen etc.. All diese Kleinwelten (die Naturphänomene, die Organisationen, die Geheimnisse des menschlichen Körpers, die Welt der Meere etc.) sind Zeichen der aus sich selbst seienden Wirkungsursache, die wir zum Teil in uns tragen, und nicht dafür da sind, um von einander getrennt bzw. isoliert zu werden, sondern vielmehr, um in ihrer Vielfalt kontempliert, geforscht, gebraucht, exploriert, geträumt und gedacht zu werden.

Das Denken, die Forschung sowie die konventionell festgelegten und vorgegebenen Weichenstellungen und Richtungen werden zunehmend rigider und entsprechen nur mangelhaft den sich verändernden Organisationslandschaften und den Ambiguitäten, Fragen, Erfahrungen und Sorgen der in ihnen tätigen Menschen. Die Forschungsreisen und -züge sind zum großen Teil auf die angebotenen Wege, Gleise, Weichenstellungen und Richtungen angewiesen. Der Forscher ist der hauptsächliche Manager und Lokführer der Forschungsreise bzw. Expedition. Da die meisten Forschungsreisen (Auftragsforschungen) im Voraus durch vorgegebene Forschungswege und -ziele immer mehr automatisiert werden, ähneln immer mehr Forscher dem Bild eines „perplexen“ Lokführers, der verzweifelt zusehen muss, in welchem Maße seine Forschungsreise ferngesteuert ist und wie seine ursprünglich kreative Rolle mittlerweile fast überflüssig geworden ist.

Innerhalb des Wissenschaftsestablishments existiert eine Art latent vorhandene und geheime „Spiritus-Rector-Kommission“, die darüber wacht, dass bestimmte Vereinbarungen, Konventionen und Praktiken eingehalten werden und bestimmte (Denk- und Forschungs-) Grenzen nicht überschritten werden. In vielen Fällen leider oft mit „Erfolg“. Dies macht aus der Organisation Hochschule nicht allzu selten ein kafkaeskes Schloss (Kafka, 2006), dessen zementiertes Regelwerk und dessen normierte bürokratische Abläufe und geheim konstruierte Codes nicht durchschaut werden können und, die allzu oft totalitäre Bewusstseinsstrukturen und totalitäres Denken aufweisen (vgl. Lawrence, 2003a, 353; Sievers, 2008, 10).

Es ist in diesem Zusammenhang nochmals wichtig zu erwähnen, dass diese geheime „Spiritus-Rector-Kommission“ nicht verhindern kann, dass es innerhalb des Denksystems anders gedacht wird. Sie kann es höchstens erschweren. Die geheime „Spiritus-Rector-Kommission“ macht es schwieriger für die Organisationsmitglieder anders zu denken, als die vorherrschende und angebotene Art und Weise des Denkens innerhalb der Organisation. Der „Erfolg“, den die geheime „Spiritus-Rector-Kommission“ oft hat, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass sich viele Organisationsmitglieder an die organisatorischen Vereinbarungen und Praktiken unreflektiert anpassen und diese gebrauchen, liegt nicht daran, dass die Organisation interne und selbst kreierte vereinheitlichende Konventionen und Regeln hat, sondern vielmehr daran, dass diese von den Organisationsmitgliedern ohne Bedenken angenommen werden. Die Einladung bzw. die Verführung, das interne konstruierte Regelwerk ohne Weiteres zu gebrauchen und ihm Folge zu leisten, ist in fast allen Organisationen vorhanden. Die Einladung ist eine Art organisationstypische Verlockung, die mit trügerischen Gewinn- und zukunftsorientierten Versprechungen einhergeht und, deren Befolgung die betroffenen Organisationsmitglieder nicht unbeteiligt lässt. Es liegt für die Organisationsmitglieder auf der Hand, ob sie diese Einladung ohne Bedenken annehmen und dieser Verführung naiv folgen oder lieber ihre Urteilsfähigkeit und ihr Denken einsetzen. Erfahrungsgemäß lässt sich der Gebrauch solcher konstruierten und meist gewinnorientierten Regelwerke nicht komplett mittels Denken verhindern; das Denken kann aber den Gebrauch minimieren und somit die „Schäden“ begrenzen.

*GE2: Die emotional karge Organisationslandschaft: Sterilität, Einsamkeit, Einseitigkeit, Monotonie und Anonymität*



Abbildung 3: Bild 7 aus der Matrix 1

Wenngleich die in der ersten Assoziationsgruppe zum Ausdruck gebrachten fragmentierten und starren Organisationsstrukturen und Vorschriften bei mir einen gewissen Unmut erregt haben, hat mich die von der zweiten Assoziationsgruppe hervorgebrachte emotionale Kargheit der Organisationslandschaft nachdenklicher gemacht. Bei der zweiten Assoziationsgruppe zeichnet sich der Aspekt einer sterilen, einseitigen, monotonen und anonymen Organisationslandschaft deutlich ab. Diese karge und anonyme emotionale Organisationslandschaft wird von den freien Assoziationen der Assoziationsgruppe ebenfalls analog und indirekt bzw. unbewusst bezeichnet, da es um latent vorhandene Organisationspraktiken, Handlungen, Umgangs- und Beziehungsformen geht, die meist auf offizieller Ebene unausgesprochen bleiben. Dies wird in den Assoziationen der Teilnehmer folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

*AG2: „ studieren alle alleine/ Anonymität/ typisch Uni, einseitig/freudlos/ einsame Person/ Kälte/ wenige Frauen/ Einheitskleidung/ nur Männer, keine Frauen/ verlassen/ keinerlei Kultur, weder Homo noch Hetero/ wirkt steril/ nicht einladend/ kalt/ farblos/ Gleichheit durch Kleidung/ kann die*



*Kontaktfreudigkeit von der Hochschule gefördert werden?/ Hochschule bietet die Möglichkeit viele Leute kennen zu lernen jedoch auch sich abzukapseln/hohe Anonymität durch viele Personen/ Dunkel/ leer/ kühl/ Einsam/ allein/ Mensch hinter Gittern/ Sehnsüchtige Blicke nach außen zum Licht“.*

Ausgehend von den freien Assoziationen der zweiten Assoziationsgruppe, scheint die emotionale Beziehung zwischen Denkanlagen und Denkinstrumentarium gestört zu sein. Die mechanisch und kalt wirkende Organisationslandschaft „*wirkt steril/ nicht einladend/ kalt / einseitig/freudlos/ Dunkel/ leer/ kühl*“ spiegelt ein dumpfes, farbloses und phantasieloses (d.h. spielarmes und emotionsarmes) Denkinstrumentarium wider, das nicht in der Lage ist, seinen Organisationsmitgliedern ein Gefühl von Geborgenheit, Zuverlässigkeit und Vertrauen zu vermitteln. Die Kommunikation durch Übertragung und Gegenübertragungsmechanismen zwischen Denkinstrumentarium und Denkanlagen leidet ziemlich darunter, da die wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung der emotionalen Beziehung zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium (Verlässlichkeit und Vertrauen) nur mangelhaft in dem Zwischenbereich zwischen Denkanlage und Denkinstrumentarium vorhanden sind. In diesem Zwischenbereich lokalisiert Winnicott das kulturelle Erleben und bezeichnet diesen Bereich mit dem Begriff Übergangsraum bzw. potentieller Raum (Winnicott, 2006, 52; Lutzi, 2003, 452). »Kulturelles Erleben ist« Winnicott zufolge »lokalisiert in einem schöpferischen Spannungsbereich zwischen Individuum und Umwelt [...]. Dasselbe gilt für das Spielen. Kulturelles Erleben beginnt mit dem kreativen Leben, das sich zuerst als Spiel manifestiert« (Winnicott, 2006, 116). Winnicott erläutert, dass dieser intermediäre Übergangsraum ein Freiraum zum schöpferischen, d.h. leidenschaftlichen und emotionalen Handeln sein kann. Dies gilt für das Kleinkind, für das Kind, für den Jugendlichen, für den Erwachsenen und für den Greis (vgl. Winnicott, 2006, 82). Notwendige Voraussetzungen für die Entwicklung einer nicht kargen emotionalen Beziehung in diesem Spannungsbereich zwischen Individuum und Umwelt sind, Winnicott zufolge, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Der Farblosigkeit bzw. Kulturlosigkeit „*keinerlei Kultur, weder Homo noch Hetero / farblos*“ des Denkinstrumentariums, die von den Teilnehmern zum Ausdruck gebracht wurde, liegt ein Verlassenheitsgefühl „*verlassen / einsame Person / studieren alle alleine*“ im potentiellen Bereich zwischen Denkanlagen und Denkinstrumentarium zu Grunde, der zunehmend mit einem starren übergeordneten Regelwerk von Codes, Vorschriften und Verhaltensnormen ersetzt wird. Das Regelwerk umfasst Codes, Paragraphen und Klauseln und gehört bekanntermaßen



zur reglosen eindeutigen verordneten Statutenwelt. Verlässlichkeit und Geborgenheit aber werden von Gefühlen genährt und gehören der ambivalenten emotionalen Erfahrungswelt an. Wie man sieht, kann man das eine nicht mit dem anderen (Geborgenheit und normatives Regelwerk) nicht vergleichen und schon gar nicht ersetzen. Winnicott ist zuzustimmen, der sagt: »Das Spannungsfeld zwischen Kleinkind und Mutter, zwischen Kind und Familie, zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft oder der Welt hängt von den Erfahrungen ab, die Vertrauen schaffen« (Winnicott, 2006, 119). Umweltfaktoren spielen eine große Bedeutung bei der Gestaltung von Spielräumen und können dazu beitragen, diese Spielräume für die Rolleninhaber in Organisationen entweder zu fördern oder durch Grenzen und Barrieren verkommen zu lassen.

Diese Übergangsräume können einen privaten (z.B. Familie, Verwandtschaft), halböffentlichen (z.B. Schule, Universität, Ausbildungsstätte) oder einen öffentlichen (Verwaltung, Behörden, Finanzämter) Charakter haben. Hongler bemerkt in seiner Arbeit über die soziokulturelle Animation (2007), das allmähliche Verschwinden bzw. das allmähliche Erstarren öffentlicher und halböffentlicher Räume als Übergangsräume. Dies führt er zurück auf den allmählichen Ersatz dieser Räume durch vorstrukturierte und maßgeschneiderte Nutzungsräume, welche die völlige Anpassung an die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten durch zweckgerichtete und lukrative Nutzung und Auslastung dieser Räume fördern (vgl. Hongler, 2007, 66).

Diese Räume der Interaktion und des »kommunikativen Handelns« werden zunehmend von einem »zweckrationalen Handeln« kolonialisiert, so dass das Leben und Arbeiten in diesen Räumen von dem Diktat des »Rationalisierungszwangs« stark beeinflusst wurde (Habermas, 1968). Wir haben es mit einer starken Disparität der Lebens- und Erlebensbereiche in diesen Zwischenräumen zu tun, so dass »an die Stelle des kulturell bestimmten Selbstverständnisses einer sozialen Lebenswelt die Selbstverdinglichung der Menschen unter Kategorien zweckrationalen Handelns und adaptiven Verhaltens [auftritt]« (Habermas, 1968, 81f.). Das Denken und Handeln wird stetig von einem subtilen Funktionalisierungsprozesses dominiert (vgl. Hongler, 2007, 66), das Leben und Arbeiten wird maschinell programmiert und „monotonisiert“. Die Übergangsräume zum kulturellen Erleben nehmen von prosperierenden ökonomischen Direktiven eine funktionale, rigide, und sterile Gestalt an. »Wir sprechen von Organisationen wie von Maschinen, und folglich erwarten wir, daß sie wie Maschinen funktionieren, nämlich routinemäßig, effizient, verlässlich und vorhersehbar« (Morgan, 2006, 27). Das zum Ausdruck gebrachte und erlebte

Gefühl der Verlassenheit, die Einsamkeit, das auf sich allein gestellt Sein (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 34), die hohe Anonymität und der maschinelle ja fast taktmäßige Charakter der Lebens und Arbeitens in der Organisation Hochschule erinnern uns an das »Singleton, das vereinzelt Individuum [...] Gerade so als ob die Studierenden sagen würden: Das Einzige, was wir gemein haben, ist das Gefühl der Einsamkeit! – oder: die Gewissheit, dass der oder die andere gleichfalls für sich allein lernt« (Sievers, 2006, 18).

Andauernd mit dem exzellenten, monotonen und perfekten Funktionieren der Rolleninhaber beschäftigt, vermittelt das Denkinstrumentarium den Organisationsmitgliedern das Bild einer ungeduldigen Mutter, die nicht über genügend träumerische Gelöstheit verfügt, um die Gefühle des Kleinkindes zu containen (vgl. Bion, 1990a., 230). Hinter dem verstärkten Reglementierungswahn des Denkinstrumentariums verbirgt sich eine Unfähigkeit des Denkinstrumentariums, die Ambivalenz des menschlichen Verhaltens in seiner Beziehung zu anderen Menschen und Gegenständen (vgl. Freud, 1913, 78), die »Buntheit der Menschenwelt« (Freud, 1930, 31) und somit die äquivoke Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder anzuerkennen und zu containen. Die kalten, dunklen und kühlen Eindrücke, die das Denkinstrumentarium bei den Studenten entstehen lässt „*freudlos/ Kälte/ nicht einladend/ kalt/ kühl/ Dunkel*“, vermitteln den Studenten das beängstigende und beklemmende Gefühl, in einer von rigiden Regeln und Vorschriften ummauerten Gefängniszelle zu sitzen, aus der heraus sie sehnsüchtig nach Freiheit und Licht blicken „*Mensch hinter Gittern/ Sehnsüchtige Blicke nach außen zum Licht*“. Die Gefängnismetapher ist erstaunlicherweise nicht neu. Sie ist in einer früheren Matrix aus einer ähnlichen Organisation vorgekommen „*Wie ein Blick aus einer Gefängniszelle. Leichen in Gitterkäfigen. Der Käfig in Hänsel und Gretel*“ (Sievers, 2006, 13), und ist, meiner Meinung nach, ein ernstzunehmender Denkanstoß bzw. Signal, um darüber nachzudenken, wie wir individuell wie kollektiv mehr Licht, mehr Empathie, und mehr Wärme in unsere (Denk)Organisationen einbringen können.

Diese emotional dürre Landschaft hat ernsthafte kurz- und langfristige Auswirkungen auf den Aufbau, auf die Entwicklung und Pflege von Beziehungen innerhalb der Organisation. Die zum Ausdruck gebrachte Kargheit der emotionalen Landschaft der Hochschule scheint aber nicht nur für diese Hochschule spezifisch zu sein, sondern sie reflektiert eine viel breitere Organisationslandschaft, die durch Beziehungslosigkeit (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 25), Einsamkeit und Anonymität (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a., 32; Sievers, 2006, 18; 2007, 82) geprägt ist und ein hohes Maß an Sterilität (vgl. Sievers, 2006, 19) aufweist.

*GE3: Passive, stark hierarchische und wissensorientierte Lehr- und Lernmethoden*



Abbildung 4: Bild 1 aus der Matrix 1

Das gemeinsame Element, das von den freien Assoziationen dieser Assoziationsgruppe analog und indirekt bezeichnet wird, ist das Bild einer überfüllten, stark hierarchischen und wissensorientierten Bildungseinrichtung, in der dem Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen wenig Platz eingeräumt wird. Der Wunsch und das Bedürfnis nach Reflexion, nach Lernen aus Erfahrung und nach dem Experimentieren konnten dennoch von den Studierenden kontrastierend zu dem vorherrschenden auf Wissensvermittlung basierenden Organisationsbild zum Ausdruck gebracht werden.

Wenngleich viele der freien Assoziationen der dritten Assoziationsgruppe eine allzu stark auf Wissensvermittlung fokussierte und überfüllte Bildungseinrichtung deutlich zeigen, die mit einer zunehmenden Angst seitens der Studierenden einhergeht, etwas nicht zu verstehen und somit eine „peinliche Wissenslücke“ zu haben, geben andere freie Assoziationen einen Hoffnungsschimmer, dass der Experimentier- und Forschergeist, der Wunsch des Kennenlernens neuer Dinge, (Selbst)Reflexion, sich etwas trauen, Lernen, Erfahrung bei den Studenten immer noch einen hohen Stellenwert haben, auch wenn es immer mehr schwieriger wird, diesen freien Forschergeist und -wunsch in den stark reglementierten und wissensorientierten Bildungs- und Forschungseinrichtungen auszuleben bzw. ihm nachzugehen. Dies ist anhand der freien Assoziationen der folgenden Assoziationsgruppe deutlich zu erkennen:

AG3: Angst etwas nicht zu verstehen/ kein Tageslicht/ glatt/ langer Weg/ weite Wege/Hierarchie, Professor diesmal unten/Langweile/ Professoren immer an der Spitze (Gegensatz Pyramide)/ Symbol: gemeinsames Ziel: Wissenserlangung/ Fabrik/ zu kleine Tische/ eifriges Mitschreiben/ viel rechnen/ gespanntes Zuschauen/ gespanntes Zuhören/ zu enge Tische/ Beamer (Professor zeigt zum Licht wie in einem „Tunnel“, Hoffnung/ Im Licht ist die Wahrheit!?!/ Versuch das Wichtige festzuhalten, das Unwichtige wegzulassen/ Lernen ist eine Generationsaufgabe/ Freude am Experimentieren/ Austausch/ Suche/ Geste des Essens entspannter als Wissensvermittlung/ Getränke mit Wissensdurst verbinden/ Ein Fachbereich, ein Hintergrundwissen/ Kennenlernen neuer Dinge/ Lernen in Gruppen besseres Verständnis/ kein Interesse/ kennenlernen von Neuem/ Sich etwas trauen/ Mut/ Träume verwirklichen/ Welt erforschen/ Abenteuer/ Freiheit/Wissenschaft/ Wunsch des Kennenlernens/ mit Offenheit und Wertungsfreiheit etwas auf sich zukommen lassen, um etwas zu lernen und Erfahrungen zu bekommen/ Information/ chaotisch, überladen/ Informationsüberfluss/ nicht aktuell/ Frustration nach dem Studium ,trotz hoher Investition/hoher Druck durch Dozenten/ volle Stundenpläne/ zu viel Mathe (überwiegend)/ Wissensfabrik oder kreatives Lernen“ .

Die freien Assoziationen zeigen zwar einen unzufriedenen Eindruck der Studenten von den praktizierten Lehr- und Lernmethoden, dennoch keine Resignation. Sie lassen zugleich den Wunsch der Studenten nach Lernen, Erfahrung, Experimentieren, Welterforschung und Traumverwirklichung erkennen. Dieser Wunsch zeigt die Vorstellung von einer Hochschule, die zwar momentan nicht da ist, aber dennoch möglich ist, um gedacht zu werden: »Eine Universität sollte sowohl Lebenserfahrung als auch Lernmöglichkeiten vermitteln« (Sloman, 1964, 51; zitiert in Sievers, 2006, 7).

Die überladenen Lehrveranstaltungen, der Informationsüberfluss, die Frustration nach dem Studium, der hohe Druck durch die Dozenten, die vollen Studienpläne etc. sind zwar organisationstypische Faktoren, die an dieser Hochschule Angst bei den Studierenden während und am Ende des Studiums erzeugen, sie sind aber nicht nur auf diese Hochschule beschränkt(vgl. Sievers, 2006, 17). Die allgemeine Hochschullandschaft wird zunehmend durch das Bild von Wissensfabriken (vgl. Sievers, 2006, 17; Ahlers-Niemann, 2008a, 37) geprägt. Innerhalb dieser Wissensfabriken wird dann auch die Rolle der Studenten auf passive Verbraucher von Wissensfertigprodukten aller Art degradiert (vgl. Ahlers-Niemann, 2008 a., 31).

Dementsprechend wird das Studium, das einst mit Reflexion, Kontemplation und Staunen verbunden war, von gespannten und überfüllten ja sogar langweiligen Wissensvermittlungseinheiten überladen „*eifriges Mitschreiben/ viel rechnen/ gespanntes Zuschauen/ gespanntes Zuhören/ kein Interesse/ zu enge Tische/ Langweile/ Frustration nach dem Studium ,trotz hoher Investition“*, in denen es primär darum geht sich so viel (Fach)Wissen wie möglich anzueignen, um es bei der Prüfung wiederzugeben, um es später zu vermarkten, oder um es – wie ein Investor - bei einem wettbewerbsorientierten Karrierestreben gegen die Konkurrenten als strategisches und taktisches Mittel produktiv und lukrativ einzusetzen, so dass es den höchstmöglichen „Gewinn“ bringt. In dieser Hinsicht hatte Höpfl nicht Unrecht als sie die Universität als auf tayloristische Grundannahmen basierte Einrichtung bezeichnet, die von Standardisierung und Reglementierung dominiert ist: »Die Business School der Universität ist kein Ort des Lernens und erhebt auch nicht diesen Anspruch. Sie ist eine Fabrik, die auf tayloristische Grundannahmen der Standardisierung, Messbarkeit und Steuerbarkeit ausgerichtet ist« (Höpfl, 2005, 22; zitiert in Sievers, 2006, 7).

Bildung und somit auch Denken wurden durch die Bologna-Maßnahmen stark genormt und standardisiert. Das hat mit der Modularisierung des Studiums angefangen, das immer mehr dem Bild einer industriellen und stark beschleunigten Fertigungskette ähnelt, die aus beliebig austauschbaren und von einander isolierbaren Wissenseinheiten besteht. Man spricht ja mittlerweile in diesem kommerziellen und touristischen Bildungsmarkt von „Kursangeboten“, „Kursbuchungen“, und „Kurspreisen“, von ECTS-Punkten (European Credit Transfer and Accumulation System), die den Bildungsinhalt stark fragmentieren bzw. deformieren und den Eindruck erwecken, als handle es sich um ein Hochschulparkett, auf dem man die besten gewinnversprechenden Kursaktien effektiv und schnellstmöglich ergattern soll bevor die Konkurrenten zuschlagen.

*GE4: Ökonomischer Druck, Gewinn- und Leistungsorientierung, Geld und Soziales – Der Sinnverlust der Arbeit und des Lebens.*

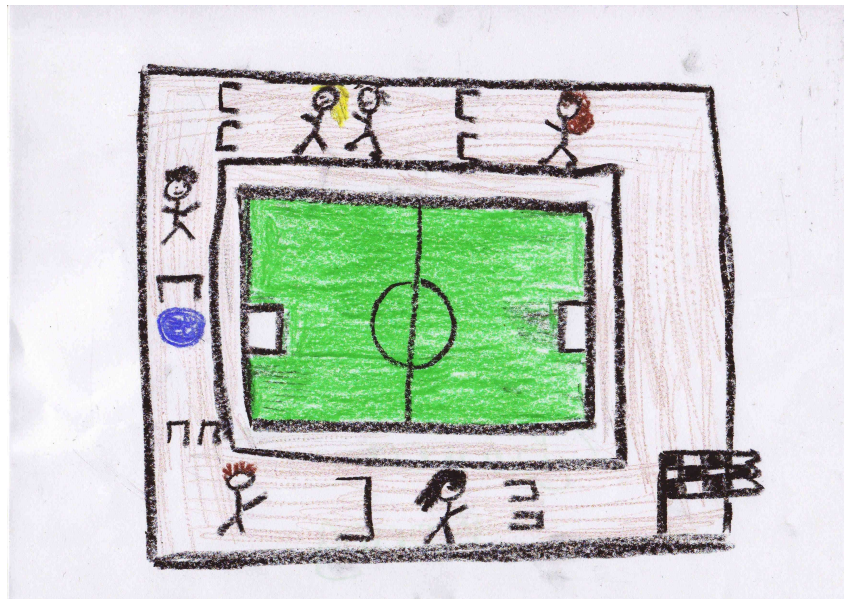


Abbildung 5: Zeichnung 10 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“

Das gemeinsame Element, das von den freien Assoziationen der nächsten Assoziationsgruppe analog und indirekt bezeichnet wird, ist die Zunahme ökonomischen Drucks an Hochschulen, die mit einer starken Gewinn- und Leistungsorientierung einhergeht und soziale Fragen ans Tageslicht bringt. Diese freien Assoziationen zeigen unbewusst die Crux der meisten Menschen in unserer postmodernen Zeit. Eine Zeit, in der die Menschen- und Weltbilder und leider damit auch die zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialen Interaktionen durch das monetär skalierte Metermass entstellt werden. Haben ist damit die einzig anerkannte bzw. amtlich beglaubigte Zierde des Seins geworden (vgl. Fromm, 1976).

Das Tempo des Lebens und Arbeitens in Organisationen wird auf eine Beschleunigungsstufe hoch geschaltet, bei der der Schnellere und Stärkere seine vorteilhafte Position bedenkenlos auf der Schaubühne durch Konkurrenz zur Schau stellen und legitimieren kann. Rücksichtnahme auf schwächere Mitmenschen ist bei diesem egozentrischen Kräfteressen eine verfeimte Komponente. Schwächere müssen einfach auf der Strecke bleiben, soziale Aspekte haben auf der Schaubühne keinen Vorrang. Der bekannte Satz „Alle für einen, einer für alle“ scheint in dieser Domäne fremd zu sein. Der postmoderne Mensch hat es zwar geschafft, mittels der Bionik einige Modelle aus der Natur

zu kopieren und in patentierbarer Form zu vermarkten (Kleidung, Baumaterial etc.), interessiert sich aber wenig für die soziale, kooperative und altruistische Dimension der Lebens- und Arbeitsweise vieler Tiergemeinschaften in der Natur (wie z.B. die Armeisen oder die Bienen), da diese nicht mit seinem auf *Dollarzeichen* fixierten Raffdenken kompatibel sind. Dies ist deutlich aus den folgenden freien Assoziationen zu entnehmen:

*AG4: „Dollarzeichen/ Hürdenlauf, Crosslauf/ Zielfahne/Druck wegen Bafög (schneller studieren)/ unterschiedliche Semester: Hürden/ zum Ziel rennen/ Druck: Studiengebühren, beschränkte Studienzzeit, Bafög/ Hektik/ Wer hat Zeit zum Verweilen?/ Kampfgeist/ Stärken und Schwächen/ Stressabbau/ Profilieren/ verschiedene Kulturen treffen sich um sich zu messen/ Siegeswille/ Beschleunigung, schnell, Weg ohne Hürden/ Druck, schnell, Beschleunigung/ einige bleiben auf der Strecke /begrenzte Zeit/ alles unter einem Hut bekommen/abschalten/ entspannen/ Zeit fehlt um an Organisationen teilzunehmen/ soziale Aspekte stehen hinten an/ ökonomischer Druck durch Leistungsdruck vorhanden/Druck „Spiegel des Lebens“/ökonomischer Druck/ nächste Generation hat noch höheren Leistungsdruck/ Ungleichgewicht/ steigender Druck generell/ könnte symbolisieren, dass wenn man sich nicht an die Richtlinien hält, man länger braucht“ .*

Das postmoderne Bildungswesen erlebt – wie viele andere Bereiche auch - gegenwärtig eine Wesensverwandlung. Die Bildungseinrichtungen verwandeln sich zunehmend zu futuristischen und mit hochtechnischen Mitteln ausgestatteten Kampfbahnen, auf denen nur noch ertragreiche Hochleistungen, egoistischer Siegeswille und Beschleunigungsmaschinen erstrangig zählen. Es ist nicht die Leistungsorientierung an sich, die mir an erster Stelle Bedenken macht, sondern vielmehr die Messlatte, mit der Leistung definiert und gemessen wird. Ein Geschäft, eine Handlung bzw. eine Unternehmung werden meist als erfolgreich bezeichnet, wenn sie – unbeachtet ihrer soziokulturellen, ethischen und gesellschaftlichen Implikationen - primär die monetären Vermögenswerte, Verkaufszahlen und Marktanteile vermehren oder dies zumindest versprechen. Das Hauptziel der handelsüblichen Bilanzbuchhaltung besteht darin, die Einnahmen zu erhöhen und die Ausgaben zu minimieren. Dieses Ziel mag vielleicht finanziell lukrativ sein, bleibt dennoch kurz gedacht. Weitsichtiger als die monetäre Bilanz ist das Symbol einer umfassenderen Waage.

Das Wiegen der Unternehmungen, Handlungen und Geschäfte ist viel komplizierter als es im Rechnungswesen bzw. in der Finanzwelt meist angenommen wird. Die Gewichte, die als Maßeinheit zum Wiegen der Unternehmungen, Handlungen und Geschäfte auf die Waage

gelegt werden, haben eine etwas andere Norm als die der Aktien und Dividenden der Börsenwelt, da sie woanders geeicht werden. Während ein gutes Wort, eine Hilfestellung, eine freundliche Zuwendung, eine Streicheleinheit, die ein Mensch einem anderen pflegebedürftigen Menschen „ohne Gegenleistung“ schenkt, auf der handelsüblichen Bilanz kein Gewicht haben und dem entsprechend in den Bilanzbewegungen nicht als Gewinn auftauchen, haben sie auf der umfassenderen Waage ein beträchtliches Gewicht. Eine Geldspende zum Beispiel, die „ohne Gegenleistung“ einem bedürftigen Menschen gegeben wird, taucht in der monetären Bilanz als Minus bzw. als Verlust auf, während sie auf der umfassenderen Waage ein Plus bzw. ein Gewinn ist.

Die Bildungseinrichtungen werden allmählich zu wettbewerbsorientierten Trainingslagern und Schaubühnen, aus denen heraus zahlreiche profitorientierte Direktiven und Konkurrenzleitlinien als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln (vgl. Sievers, 2001) ungeniert andere Organisationslandschaften verwüsten. Hier ist Bataille zuzustimmen, der sagt: »Was in der völligen Zerrissenheit einen davon abhält, den Krieg als unvermeidlich anzusehen, ist der Gedanke – um eine Formulierung von Clausewitz umzukehren –, daß die Ökonomie unter den gegenwärtigen Bedingungen seine Fortsetzung mit anderen Mitteln ist« (Bataille, 1985, 210).

Man muss doch in einer „demokratischen und zivilisierten“ Gesellschaft sagen können, dass eine Bildungspolitik, die sich nicht dafür interessiert, ob Bildungsinhalte vermittelt werden, die primär für das Wohl der Menschheit als Ganzes, für das Kollektiv, für Solidarität, für soziale Gerechtigkeit, für Hilfsbereitschaft, für Ehrlichkeit, für Aufrichtigkeit, für die Schwächeren und für die Benachteiligten stehen, eine Hochschullandschaft implementiert, die überwiegend von Neid, Gier und Egoismus dominiert ist. Unter dem Vorwand der Trennung zwischen den verschiedenen Fachbereichen wird den Menschen vorgegaukelt, dass Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Hilfsbereitschaft, Bescheidenheit, Entbehrung, Genügsamkeit etc. in Bereichen bzw. in Fachdisziplinen wie Finanzpolitik, Wirtschaftsprüfung, Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Organisationsforschung etc. nichts zu suchen haben. Das Traurige daran ist, dass die meisten Menschen solchen irreführenden Annahmen Gehör und Glauben schenken.

Es ist auffallend, dass die Organisation Hochschule nicht in der Lage ist, den Studierenden eine Kultur des Füreinander-Seins zu vermitteln. Am Beispiel von zwei Zeichnungen (Z10 und Z11) und der zum Ausdruck gebrachten freien Assoziationen kann man deutlich



erkennen, dass es beim Crosslauf als auch auf der Rennbahnstrecke nicht um kollektive Sportarten geht, sondern um individuelle und egozentrische Sportarten, in denen es primär um den Sieg des einzelnen Spielers geht. Alle müssen zwar zum Ziel rennen, aber jeder kämpft nur für sich alleine. Der Fokus solch einer Sportart ist nicht das gemeinsame Spiel an sich, sondern der egozentrische Sieg. Das primäre Ziel solch einer Hochschulkultur ist es nicht, auf einander Rücksicht zu nehmen, gemeinsam das Spiel kreativ zu gestalten, sich gegenseitig zu helfen, sodass alle zum Ziel kommen und an dem Spiel teilnehmen, sondern sich zu messen und seine Stärken den „Rivalen“ zu zeigen.

Die Schwächeren bleiben einfach auf der Strecke. So will es ja auch die konkurrenzgetriebene Spiel- bzw. Hochschulkultur. Dafür sorgen die Spielregeln bzw. die Richtlinien. Wer sich nicht daran hält, riskiert es, von den anderen Mitkonkurrierenden überholt zu werden. Dies bringen die folgenden freien Assoziationen folgendermaßen zum Ausdruck: *„Zielfahne/ zum Ziel rennen/ Hektik/ Wer hat Zeit zum Verweilen?/ Kampfgeist/ Stärken und Schwächen/ Profilieren/ verschiedene Kulturen treffen sich um sich zu messen/ Siegeswille/ Beschleunigung, schnell, Weg ohne Hürden/ Druck, schnell, Beschleunigung/ einige bleiben auf der Strecke/könnte symbolisieren, dass wenn man sich nicht an die Richtlinien hält, man länger braucht“*. Dieser Spiel- bzw. Hochschulkultur zufolge sind (Er)Leben, Kontemplieren und Verweilen (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 39) nicht mit den Tayloristischen Prinzipien der Standardisierung und Messbarkeit (vgl. Ahlers-Niemann, 2008b, 128; Höpfl, 2005, 66) vereinbar und dementsprechend gelten sie als unproduktive und nicht nützliche Momente, die auf der Kampfarena keine Bedeutung, keinen Platz und kein Entgelt haben. Wie dies auch in einer freien Assoziation im Rahmen einer anderen Matrix zu einer ähnlichen Organisation zum Ausdruck kam: *»Hier ist die Uni nicht zum Verweilen gebaut. Es gibt keine Aufenthaltsräume. Wie in einer Fabrik«* (vgl. Sievers, 2006, 16).

Nun werden einige Assoziationsreihen und ihre zentralen Elemente kurz dargestellt und erläutert.

**ZE1: Trotz einer familienfreundlichen und behindertengerechten Hochschule muss dennoch für Soziales mehr getan werden.**



Abbildung 6: Zeichnung 8 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“



Abbildung 7: Bild 2 aus der Matrix 1

Die Rücksichtnahme auf Teile der Bevölkerung, die es relativ schwierig bei der Gestaltung ihrer Studienzeiten haben (z.B. Studenten mit Kindern, behinderte Menschen, Menschen aus anderen Ländern, etc.), ist eine erfreuliche Entwicklung und Zielsetzung, die an der

Hochschule Bochum seit einigen Jahren konsequent und mit viel Engagement fortgesetzt wird. Es ist nicht zu übersehen, dass Familien mit Kindern und eine gerechte Partizipation beider Geschlechter am hochschulpolitischen Geschehen seit einigen Jahren zu den offiziellen Leitbildern der Hochschule gehören. Der nahe liegende Kindergarten, die Unterstützungs- und Beratungsangebote und die flexible Betreuungsmöglichkeiten werden von den Studenten mit Erleichterung wahrgenommen und als familien- und behindertengerechte Rahmenbedingungen begrüßt, so wie es von einem Teilnehmer zum Ausdruck gebracht wurde: *behindertengerecht/ Viele haben die Möglichkeit an der Hochschule zu studieren , egal ob sie behindert sind, Kinder haben etc.*

Innerhalb dieser Assoziationsreihe haben die Studenten den Aspekt einer familienfreundlichen und behindertengerechten Hochschule sowie die innerhalb der Hochschule existierenden verschiedenen Nationalitäten angesprochen, mit freien Assoziationen und Anknüpfungen bewusst bzw. direkt erweitert und folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

AR1: *„Familiengerechte Hochschule (Mutter/Kind)/ behindertengerecht (Rollstuhl)/ oben rechts Kindergarten/ unten Links Hochschule/ dazwischen Weg, der vielleicht symbolisch als Weg zum Ziel gesehen werden kann/ Weg als kurzer Weg zwischen Kindergarten und Hochschule anzusehen?/ oben zwei verschiedene Nationen zu sehen/ unten sitzt eine Deutsche/ vom Kindergarten an das Ziel: Hochschule/ viele haben die Möglichkeit an der Hochschule studieren zu können, egal ob sie behindert sind, Kinder haben etc./ verschiedene Nationen“*.

Diese Zielsetzung der Hochschule kann zur Entwicklung einer Gerechtigkeitskultur im Bildungswesen beitragen, bei der auch nicht-privilegierte Bevölkerungsgruppen oder einfach Menschen, die es schwieriger haben, ein Studium zu absolvieren (Familien mit Kindern, behinderte Menschen, Menschen aus anderen Ländern etc.), eine Möglichkeit haben, sich zu bilden und weiter zu entwickeln. Diese Entwicklung an der Hochschulkultur kann darüber hinaus dazu beitragen, das Auseinanderdriften zwischen Studium und Arbeit auf der einen Seite und Familie und Leben auf der anderen Seite zu überwinden.

Das gesellschaftlich entbundene und solistische Karrierestreben, die prahlerische und ausschließlich von Gier und Neid getriebene Hinsteuerung auf Posten, Ansehen und Prestige haben in den letzten Jahren auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt dazu beigetragen, dass viele Menschen sich individuell entfalten, sich verwirklichen und Karriere machen

konnten. Dafür aber haben das gesellschaftliche Gebunden-Sein und das gesellschaftliche Füreinander-Sein massiv darunter gelitten und zur Vereinsamung vieler Menschen beigesteuert. Dabei hat man sich meines Erachtens allzu viel von dem Glanz, Glimmer und Macht manch hochgradierter Amts- und Thronbesitzer und –anwärter leiten lassen und nicht darüber nachgedacht, wie hoch die Karriere- und Siegestreppen sein mögen, die zum lang ersehnten und heiß begehrten Amtsposten führen, handelt es sich doch nicht um ewig andauernde Monarchien und Machtspositionen.

Die Zunahme des solistischen Karriere-Machens hat zu einer Entbindung der Arbeitswelt von all den „Störelementen“ geführt, die zusätzlich Zeit und Engagement erfordern, wie Familie, Kinder, Verwandtschaftsbeziehungen, gesellschaftliche Verantwortung gegenüber behinderten und älteren Menschen etc. Wir brauchen solidarische und gesellschaftsgebundene Arbeitsmodelle und –ziele, die nicht ausschließlich dem vereinzelt Egomane dienen und ihn bedienen. Wir brauchen, wie es Isabel Menzies bezeichnet hat, ein anderes Modell als die »Ich-möchte - Philosophie« (Menzies, zitiert in Lawrence, 1998, 40). Unsere gesellschaftliche Verantwortung gegenüber unseren Kindern und Eltern, gegenüber behinderten, pflegebedürftigen und alten Menschen können wir nicht komplett und auf Dauer an Dritte (Kindergärten, Schulen, Altenheime etc.) delegieren.

Die soziale Passivität und Isolation (vgl. Lawrence, 1991, 116), die unhinterfragte Übernahme sozial konstruierter Arbeits- und Denkmodelle, fertiggestellter Entwürfe von Lebens- und Arbeitszielen kann die gesellschaftliche Geisteskraft dauerhaft lähmen und aus der Gesellschaft eine »Massengesellschaft« machen, wie sie von dem Literaturkritiker Howe bezeichnet wird: »eine relativ bequeme Gesellschaft – halb Wohlfahrt, halb Kaserne –, in der die Bevölkerung passiv, gleichgültig und vereinzelt ist, in der sich traditionale Verpflichtungen, Bindungen und Beziehungen lockern oder vollständig auflösen« (Howe 1971; zitiert in Lawrence, 1998, 39).

Es ist Zeit darüber ernsthaft nachzudenken, ob es nicht möglich ist, durch weniger Delegation und mehr Verantwortungsübernahme, Eigenbeteiligung und Rücksichtnahme und vor allem durch mehr empathisches Füreinander-da-sein mehr Ausgeglichenheit und Gerechtigkeit für die Gesellschaft als Ganzes zu erreichen. Unabgesehen davon, dass ein komplettes Delegieren und eine völlige Distanzierung bzw. Dispensierung von diversen gesellschaftlichen Verantwortungen in einen absehbaren finanziellen Ruin führen können,

sind sie – bedenkt man den Sinn des Lebens und des Arbeitens – moralisch bzw. ethisch nicht vertretbar. Oder um es in den Worten Lawrence auszudrücken:

»Da ist der gelegentlich sehr deutliche und kaum noch unbewusste Wunsch, dass sich der Staat – vertreten durch seine Institutionen – um jeden einzelnen kümmern möge. Die Regierungen der hochentwickelten Industriegesellschaften brüsten sich mit ihrem Angebot an Sozialleistungen. Dabei wird mehr und mehr von der Vorstellung ausgegangen, dass der Staat stets in der Lage sei, die dazu erforderlichen Mittel bereitzustellen« (Lawrence, 1998, 39).

Das staatliche und mittlerweile privatwirtschaftliche Angebot an Sozial- und Pflegeleistungen ist in einem selbst konstruierten und unübersichtlichen juristischen Monsterregelwerk an Gesetzen, Paragraphen und Klauseln gefangen und kann deshalb nur mangelhaft auf die sozialen und empathischen Bedürfnisse der Menschen reagieren. Das Monsterregelwerk und die staatliche bzw. privatwirtschaftliche Sozial- und Pflegeapparatur können die soziale Nähe, die Zuneigung, die Barmherzigkeit und Empathie des Menschen nicht ersetzen.

Die Herausforderung besteht darin, dass die Hochschule sowie andere Organisationen im Sozial- und Kulturbereich durch die Einbeziehung und Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte wie Familie, Kinder, Geschlechter-Gleichstellung, behinderte Menschen soziale Komponenten integrieren, die auf die angebotene und vorherrschende Art und Weise des Denkens im Bildungswesen und darüber hinaus einen positiven Einfluss nehmen und die Hochschule ein Stück weit sozialverträglicher machen.

*ZE2: Beschleunigung, Verdinglichung und Normierung*

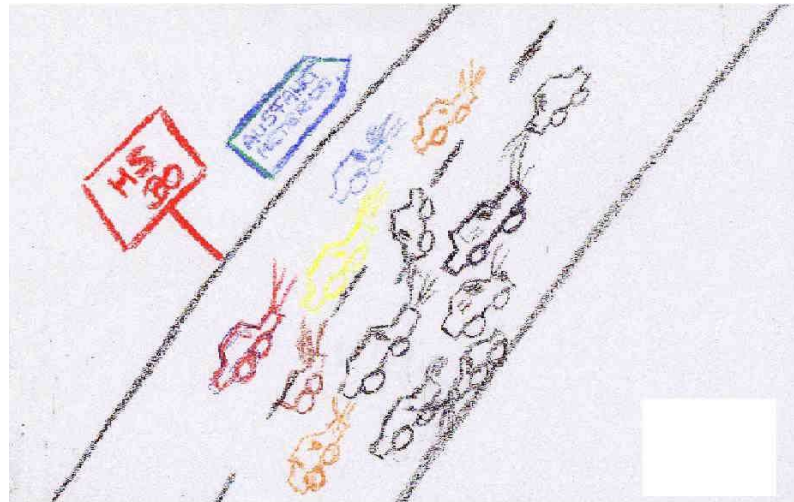


Abbildung 8: Zeichnung 11 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“

»Hasten, eilen, rennen? Bäume wachsen trotzdem nicht schneller« (Brand eins, 03/08, 93). Die Beschleunigung resultiert nicht daraus, dass die Zeit irgendwie an uns vorbei rast und wir hinterher rennen müssen, sondern es sind unsere Ansprüche und Erwartungen, die im Alles-ist-Möglich-Zeitalter heftig toben, keinen Halt mehr machen und, die unser Denken, Handeln und Tun immer mehr in einem andauernden erschöpften und frustrierten Zustand verkümmern lassen. In einem ständig exaltierten Gebrauchssystem, das auf Konsum und Raffdenken aufgebaut ist, will man ja nicht nur sein, sondern und vor allen Dingen immer mehr haben und zwar immer sofort.

Das weit verbreitete Hochgeschwindigkeitssyndrom im Gebrauchssystem hat selbst vor (Denk)Organisationen wie Hochschulen, deren Hauptszenen und Aktivitäten aus Forschen, Beobachten, Experimentieren, Sich-Bilden, Reflektieren, Kontemplieren etc. bestehen, nicht Halt gemacht. Das beschleunigte Hochschulleben kommt in den freien Assoziationen der folgenden Assoziationsreihe erneut deutlich zum Ausdruck. Darüber hinaus beinhaltet diese Assoziationsreihe direkte Hinweise auf eine verdinglichte angebotene Sicht- und Denkweise an der Hochschule. Die Verdinglichung und Beschleunigung sind das zentrale Element, das innerhalb dieser Assoziationsreihe direkt und bewusst mittels freier Assoziationen und Anknüpfungen erweitert und ausgedehnt wird. Dies gibt uns einen Hinweis darauf, dass Verdinglichung und Beschleunigung nicht nur zum Teil zu den

latenten Hochschulbildern gehören, die inoffiziell kommuniziert werden (vgl. GE 4), sondern sie haben sich mittlerweile zum Teil etabliert und gehören dem offiziellen Organisationsbild an, das direkt und bewusst kommuniziert wird.

Durch die offizielle Implementierung, Vertretung und Gratifikation von auf Konkurrenz, Beschleunigung und Gewinn basierten Studienmodellen hat die Hochschule dazu beigetragen, dass sich bei den Studenten das Bild einer Autobahn oder, richtiger gesagt, einer Rennbahn normalisiert. Hat sich einmal dieses Bild in der allgemeinen Hochschullandschaft verbreitet und verankert, so verwundert es auch nicht all zu sehr, wenn Studenten zu Autos und Studium zu einer Rennfahrt mutieren. Das Beunruhigende dabei ist, dass die Autos nicht technische Hilfsmittel für die Studenten symbolisieren, um schnell von A nach B zu kommen, sondern die Autos stehen tatsächlich für Studenten. Da die Autos unmenschlich sind und da es sich um Autos und nicht um Menschen handelt, ist es ja auch nicht emotional berührend, wenn einige Autos auf der Strecke bleiben. Dies wird von den Studenten folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

*AR2: „HS Bochum/ Autobahn/ viel Verkehr/Unfälle/ Einbahnstrasse/ einige bleiben auf der Strecke/ Autos haben wegen der Richtung Licht an/ Autos symbolisieren die Studenten/ Farben symbolisieren verschiedene Kulturen und Fachbereiche/ manche fahren schneller als andere/ alle wollen gleiche Ausfahrt = Stau/ sehr verdächtig, schwarze Autos bauen Unfälle/ könnte symbolisieren, dass wenn man sich nicht an die Richtlinien hält, man länger braucht/ manche fahren schneller, manche langsamer und manche bleiben auf der Strecke“.*

Der Aspekt der Unmenschlichkeit, die Reduzierung menschlicher Beziehungen und sozialer Interaktionen auf nicht-lebende Objekte sind Elemente, die sich mittlerweile in der allgemeinen Hochschullandschaft weit verbreitet haben (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 39). Sie werden innerhalb der Organisation zwar direkt und offiziell angesprochen und kommuniziert aber immer noch auf eine sanfte bzw. übersetzte Art und Weise.

Der Bolognaprozess, mit dem das Studienangebot weiterhin strickt genormt und modular als Bachelor- und Masterstudiengänge konzipiert und fortgesetzt wird, macht aus dem Studium eine Kumulation miniaturisierter Baufragmente, die von Studenten optimiert und raschestens zusammengeklebt werden müssen. Dem enormen Beschleunigungsdruck, den die Studierenden spüren, liegt eine starke Tendenz der Hochschule zur Quantifizierung von Leistung innerhalb sehr kurzer, durchgepresster und überfüllter Studienintervalle und zur Festlegung von minutiösen und genauen Kriterien zur Messung des Studienerfolgs zugrunde (ECTS-Punkte: European Credit Transfer and Accumulation System).



***ZE3: Förderung von Selbstständigkeit, Selbstreflexion, Urteilsvermögen und ethischem Verantwortungsbewusstsein***

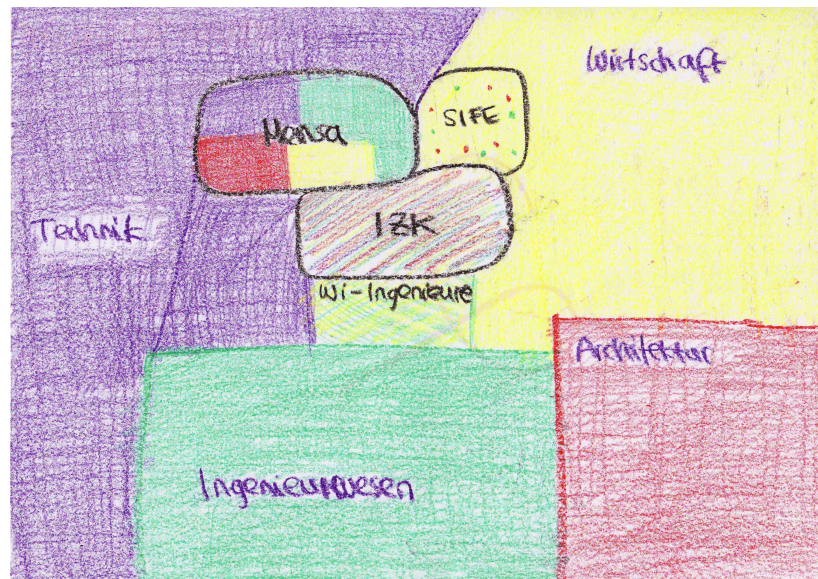


Abbildung 9: Zeichnung 2 zum Thema „Wie erlebe ich die kulturelle Heterogenität an der Hochschule Bochum?“

Es gibt in fast allen Bereichen menschlichen Lebens und Arbeitens Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Dies gilt auch innerhalb von Denkinstrumentarien. Trotz aller Unterschiede innerhalb der Organisation haben die von einander klar abgetrennten Bereiche Ähnlichkeiten und trotz aller Ähnlichkeit und Homogenität hat jeder Bereich interne Unterschiede zu den anderen Bereichen innerhalb der Organisation.

Im Vergleich zu den meisten bisher herausgearbeiteten gemeinsamen und zentralen Elementen, lässt das zentrale Element ZE 3 und die mit ihm zum Ausdruck gebrachten freien Assoziationen AR3 zugleich Nuancen und Unterschiede in der angebotenen Art und Weise des Denkens innerhalb der Hochschule erkennen und zugleich Hoffnung und Zuversicht entstehen, dass es doch möglich ist, innerhalb dieser Organisation anders zu denken als die Mehrheit. Dies kann Perspektiven und Möglichkeiten eröffnen, die Veränderungsprozesse sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation in Gang setzen können.

Zwar deuten die freien Assoziationen der ersten Assoziationsgruppe AG 1 und die repräsentative Zeichnung Z2 auf eine starke Fragmentierung und starre Reglementierung der vorherrschenden und angebotenen Art und Weise des Denkens an der Hochschule hin,



dies hat aber dennoch nicht verhindert, dass sich innerhalb dieser Organisationskultur freie Lebens- und Denkräume entwickeln, die etwas andere Denkweisen und Verhaltensformen hegen und pflegen. Das Institut für Zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung (IZK) ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Bochum zur Ergänzung der fachspezifischen Ausbildung in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, die systemische und interdisziplinäre Denkansätze anwendet und ethische und gesellschaftliche Themen in das Diskurs- und Lernfeld der Studenten einbezieht. Durch die Anwendung neuer und interdisziplinärer wissenschaftlicher Lehr- und Lernmethoden zielt das IZK auf die Förderung der Reflexionsfähigkeit, des selbständigen Denkens, des Urteilsvermögens und des gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins der Studenten ab.

Die Studenten bringen innerhalb dieser Assoziationsreihe etwas andersartige Aspekte zum Ausdruck, die auf kreative und freie Denkräume hindeuten, die Platz für neue Ideen, Erfahrungen, Träume und gemeinsames Schaffen haben. Dies wurde von den Studenten folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

*AR3: „Möglichkeiten/ Starthilfe/ Selbstständig/ Ansprechpartner/ Aufbau, gemeinsam schaffen/ neue Ideen austauschen, umsetzen/ Träume erfüllen/ Erfahrungen sammeln“.*

Neben oder mit (je nachdem wie die Kommunikation und der Austausch innerhalb der Organisation ist) den stark voneinander abgetrennten Fachbereichsinseln (z.B. Architektur, Bauingenieurwesen, Vermessung und Geoinformatik, Wirtschaft etc.) scheint ein Bereich zu existieren, in dem nicht nur spezifisches Fachwissen eine Relevanz hat, sondern auch Lernen, Träume, neue Ideen und Erfahrungen, sozial-kommunikative, methodische und persönliche Kompetenzen der Studierenden eine bedeutende Rolle spielen und gefördert werden. Zusätzlich zu den freien Assoziationen der Studenten, die deutlich zeigen, wie die Studenten diesen fachübergreifenden und kreativen Raum des IZK gerne weiter nutzen wollen und an mehreren Veranstaltungen und Seminaren teilnehmen, kann ich aus eigenen Erfahrungen von Lehrtätigkeiten im Rahmen des angebotenen Veranstaltungsprogramms des IZK diese verbindende und Kreativität fördernde Rolle des IZK nur bestätigen und begrüßen. Das IZK stellt einen Gestaltungsraum für Studenten und Lehrer dar, in dem beide tatsächlich mit Freude noch etwas gemeinsam lernen können. Was wir in unseren Organisationen und Bildungseinrichtungen brauchen, sind neuen Formen des Denkens und Lernens, welche die Freude am Schaffen erwecken und zu einer »Erziehung zu

selbständigem Denken« (Einstein, 2005, 27) beitragen. In dieser Hinsicht ist Einstein zuzustimmen, der sagt:

»Es ist nicht genug, dem Menschen in einem Spezialfach zu lehren. Dadurch wird er zu einer Art benutzbarer Maschine, aber nicht zu einer vollwertigen Persönlichkeit. [...] Zum Wesen einer wertvollen Erziehung gehört es ferner, dass das selbständige kritische Denken im jungen Menschen entwickelt wird [...] Das Lehren soll so sein, dass das dargebotene als wertvolles Geschenk und nicht als Pflicht empfunden wird« (Einstein, 2005, 27f.).

Im Juni 2009 feierte das IZK sein zehnjähriges Jubiläum als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Bochum zur Ergänzung der Fachausbildung in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Auf Einladung von Frau Prof. Hannelore Küpers, Leiterin des IZKs, habe ich an dem Jubiläumsprogramm teilgenommen. Im Rahmen dieses Jubiläums gab es neben der üblichen historischen Rückschau über die Entwicklungsetappen, Zielsetzungen und Ergebnisse der Aktivitäten des Instituts in den letzten zehn Jahren, kreative Denkanstöße für die Weiterentwicklung des Instituts im Besonderen und der Hochschulbildung im Allgemeinen sowie Anregungen und Inszenierungen des Theaters der Versammlung, das als künstlerisches Experimentfeld zwischen Bildung, Wissenschaft und Kunst wirkt. Dabei waren Performance und Workshops zu verschiedenen Hochschulthemen: „Schalt doch mal ab!“ Untersuchungen zur Vielfalt des Ausdrucks in der Lehre, „Welche Rolle spiele ich?“ Untersuchungen zum unternehmerischen Selbst, „Ist Hamlet teamfähig?“ Workshop zum Konfliktmanagement mit dem Theater der Versammlung.

Die Kunst (z.B. Theater und Malerei) fördert eine Form des Denkens, die – im Vergleich zum zweckrationalen Denken – die Integration der Gefühle und Emotionen bei der Transformation der Erfahrung bewahrt hat (vgl. Serhane, 2008a, 176). Diese Form der Transformation emotionaler Erfahrungen schöpft ihre symbolischen Implikationen u.a. aus Imagination, Phantasie, Träumen, Bildern, Gleichnissen und Metaphern. Diese Elemente haben eine wichtige Rolle für die Hin- und Herbewegung zwischen den beiden Mechanismen des Denkprozesses: Bindung und Verausgabung und somit eine grundlegende Rolle für das Lernen aus Erfahrung in dem jeweiligen Denksystem (vgl. Kapitel II. 4). Diese Elemente verschwinden allmählich aus unserem Denken in Organisationen, während andere Komponenten zunehmend unser Denken dominieren.

Komponenten, die auf Tempo, Leistungsdruck, Profitmaximierung, Fragmentierung, Rationalisierung und Quantifizierung basieren. Selbst in (Denk)Organisationen wie den Hochschulen hat das Denken immer weniger Raum für Phantasie, Neugierde, Zweifel, Staunen.

Die Zusammenarbeit von Theater und Bildungseinrichtungen kann zum Beispiel dazu beitragen, das Denken und Lernen in Hochschulen kreativer, luzider, variierender, intuitiver, lebendiger, selbstständiger und kritischer zu gestalten. Die damit einhergehende Vorstellung von Organisation als Theater (vgl. Serhane, 2008a, 168) kann uns dabei helfen, durch die freie Darstellung von Erfahrungen, Träumen, Visionen, freien Assoziationen und Zeichnungen ein vom rationalistischen Intellekt nicht kontrolliertes geistiges Schaffen zu fördern. Die Zusammenarbeit mit dem Theater ist ein Symbol dafür, dass zumindest Teile der Hochschullandschaft Ansätze, Experimente und Bemühungen unternehmen, freie und kreative Denk- und Gestaltungsräume zu schaffen, in denen man selbst als Organisationsmitglied (sei es als Student, Lehrer, Mitarbeiter etc.) Autor werden kann, und nicht immer auf einen vorgegebenen Autor angewiesen bzw. auf der Suche nach einem Autor ist (vgl. Sievers, 1993).

Innerhalb dieses Denkinstrumentariums (Hochschule) scheinen doch auch humane und nicht-psychotische Gepräge zu existieren, die nicht völlig von den gewinnorientierten und von Gier und Neid dominierten Geprägten überschattet und assimiliert werden konnten. Diese gilt es weiterhin sowohl als Denkanlage als auch als Denkinstrumentarium zu hegen und zu pflegen. Denn solange diese humanen und nicht-psychotischen Gepräge existieren, besteht die Hoffnung, dass sich positive Veränderungsprozesse innerhalb des ganzen Denksystems bzw. Gebrauchssystems in Gang setzen.

Die Verbindungen und Querverbindungen zwischen den Assoziationsreihen und den Assoziationsgruppen können bei der Matrix-Analyse mehr Details, (Neben)Bedeutungen und weitere Sinnzusammenhänge eruieren bzw. erhellen, die ausführlich erläutert werden können. Da es in dieser Matrix-Analyse (wie bereits erwähnt) nicht primär darum geht, eine ausführliche Analyse des Fallbeispiels (Hochschule) durchzuführen, sondern sich um eine Anwendung bzw. Erläuterung der BMA anhand eines Fallbeispiels handelt, möchte ich diese Matrix-Analyse mit zwei kurzen exemplarischen Querverbindungen zwischen einigen (Teil) Assoziationsgruppen und (Teil)Assoziationsreihen abschließen.

Wenn wir die Teilassoziationsgruppe 4 parallel zur Teilassoziationsreihe 2 betrachten, so stellen wir Folgendes fest:

Teilassoziationsgruppe 4: *„Hektik/ Wer hat Zeit zum Verweilen/ Kampfgeist/ Siegeswille/ Druck, schnell, Beschleunigung/begrenzte Zeit/ alles unter einem Hut bekommen/ Ungleichgewicht“*.

Teilassoziationsreihe 2: *„HS Bochum/ Autobahn/ viel Verkehr/Unfälle/ einige bleiben auf der Strecke/ Autos symbolisieren die Studenten/ manche fahren schneller als andere/ sehr verdächtig, schwarze Autos bauen Unfälle / könnte symbolisieren, dass wenn man sich nicht an die Richtlinien hält, man länger braucht“*.

Das auf offizieller Ebene von der Hochschule vertretene und kommunizierte Leitbild modularer und punktueller Messung von fragmentarischen Leistungsergebnissen der Studenten und der damit einhergehende Beschleunigungsdruck haben dazu beigetragen, dass ein verdinglichtes Organisationsbild bzw. „eine Rennbahnstrecke mit Autos“ bei den Studenten entstehen. Darüber hinaus hat es eine Auswirkung auf das Gleichgewicht des emotionalen Erlebens der Studenten während der Gestaltung ihrer Rollen innerhalb der Organisationen. Dem verdinglichten inoffiziellen Organisationsbild liegt eine offizielle Fragmentierung des Studiums und der Studieninhalte zugrunde. Da diese Auswirkung nicht zum offiziellen Organisationsbild gehört, wird es mittels freier Assoziationen analog, indirekt bzw. unbewusst von den Studierenden in verschiedenen Sequenzen bezeichnet: *„Hektik/ Wer hat Zeit zum Verweilen /Kampfgeist/ Siegeswille/ begrenzte Zeit/ alles unter einem Hut bekommen/ Ungleichgewicht“*.

Das Beispiel einer anderen Querverbindung zeigt, dass wenn wir die Teilassoziationsreihe 2 parallel zur Teilassoziationsgruppe 1 und zur Teilassoziationsgruppe 2 betrachten, so können wir dann das Verhältnis zwischen den informellen bzw. latenten und offiziellen Umgangsformen und Handlungen und der Natur der Beziehungsmuster innerhalb der Organisation besser verstehen.

Teilassoziationsreihe 2: *„HS Bochum/ Autobahn/ viel Verkehr/Unfälle/ einige bleiben auf der Strecke/ Autos symbolisieren die Studenten/ manche fahren schneller als andere/ sehr verdächtig, schwarze Autos bauen Unfälle / könnte symbolisieren, dass wenn man sich nicht an die Richtlinien hält, man länger braucht“*.

Teilassoziationsgruppe 1: „Versuch sich an Struktur anzupassen/Fachbereiche befinden sich im Strukturbereich/ Bei dem Bild hat man stark den Eindruck, dass Fachbereiche eigentlich unter sich sind und sich nur in der Mensa und bei den IZK- Kursen treffen/ Jeder Fachbereich hat seine eigene Farbe/ Organisation und Struktur in jedem Fachbereich unterschiedlich/ Fachbereiche klar abgetrennt/ Organisation läuft nicht ineinander, niemand hat etw. mit den anderen zu tun/ Verschiedene Fachbereiche, die an einer Hochschule zusammen kommen, aber nichts miteinander zu tun haben“.

Teilassoziationsgruppe 2: „einsame Person/ Kälte / verlassen/ keinerlei Kultur, weder Homo noch Hetero/ wirkt steril/ nicht einladend/ kalt/ farblos/ hohe Dunkel/ leer/ kühl/ Einsam/ allein/ Mensch hinter Gittern/ Sehnsüchtige Blicke nach außen zum Licht“.

Die Organisationsbilder von Autobahn, Tempo, Beschleunigung, Anpassungsdruck an die Richtlinien, die in der Organisation als offizielle Umgangsformen und Handlungen tag ein tag aus von den Studenten erlebt werden, lösen bei den Studenten das beklemmende Gefühl aus, in einer von rigiden Regeln und Vorschriften ummauerten Gefängniszelle zu sitzen, aus der heraus sie sehnsüchtig nach Freiheit und Licht blicken „Mensch hinter Gittern/ Sehnsüchtige Blicke nach außen zum Licht“. Da das Gefängnis und die damit einhergehenden bedrückenden Gefühle nicht zu den Organisationsbildern gehören, die offiziell kommuniziert werden können, werden sie von den freien Assoziationen der Studenten in mehreren Sequenzen indirekt bzw. unbewusst und analog bezeichnet. Im Folgenden werde ich schlussfolgernde Überlegungen an die aus dem Feld gewonnenen und aus dem Matrix-Material extrahierten Erkenntnissen anknüpfen und weiterführen.

## 5. Schlussfolgerungen

»Die Universität müsste also auch der Ort sein, an dem nichts außer Frage steht«

(Derrida, 2001,14)

Im Anschluss an diese Binokulare Matrix-Analyse möchte ich im Folgenden schlussfolgernde Überlegungen aus der Analyse herleiten und in Zusammenhang mit dem Thema des Fallbeispiels weiterführen und erläutern, um die bereits aus dem Feld und aus dem Matrix-Material gewonnenen Erkenntnisse in einem breiteren Zusammenhang zu

erhellen und hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, Entwicklungen und Zukunftsperspektiven zu durchdenken.

### **5.1. Kontextbezogene Überlegungen zur vorherrschenden Art und Weise des Denkens**

Schlussfolgernd können wir konstatieren, dass selbst an Hochschulen und Universitäten organisationstypische strukturelle Vereinheitlichungen in hohem Maße vorhanden sind, welche die Arbeitsabläufe und Umgangsformen mittels Schemata und Regeln zu reglementieren versuchen (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 33).

In Anbetracht der Tatsache, dass das Denkinstrumentarium von Natur aus ein zur Heterogenitätsbindung und zur Vereinheitlichung tendierendes sozial konstruiertes und lebendiges Regelwerk ist (vgl. Kapitel II. 3.2), wird die in ihm vorhandene Tendenz zur Reglementierung an sich (durch konstruierte Normen und Codes) in dieser Arbeit als sekundär betrachtet. Von primärer Bedeutung bleibt aber dabei die Frage, wie groß der Deviationswinkel solcher selbst konstruierten Vorschriften und Konventionen des Denkinstrumentariums von den rekursiven Gestaltungsprinzipien ist. Nicht die Operation Gesetzgebung an sich ist primär Gegenstand der Kritik, sondern vielmehr der Inhalt, die Annahmen und Ziele solcher Operation. Selbst das syntaktisch soziale Denkinstrumentarium ist zum Teil gestaltet und zum Teil ungestaltet (vgl. Kapitel III. 3). Die ungestalteten Organisationsinvarianten sind die von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache unbestimmt belassenen Variablen, d.h. sie sind für das Denksystem (Individuum – Organisation) bestimmbare Momente im psychosozialen Geschehen in Organisationen.

Die Operation Gesetzgebung wird meist u.a. von den geheimen (elitären) „Spiritus-Rector-Kommissionen“ durchgeführt und bringt interne und organisationstypische (bzw. systemtypische) Regeln, Direktiven und Dienstvorschriften hervor, d.h. sie ist ein aktiver Eingriff des geheimen Komitees in den organisationellen Gestaltungsspielraum. Die rekursiven Gestaltungsprinzipien sind nicht von den Denksystemen kreiert worden, sondern von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache, d.h. sie sind im Vergleich zu den konstruierten und organisationsspezifischen Dienstvorschriften nicht gewinnorientiert, altruistisch, umfangreich und vielfältig. Da letztere nicht ausführlich und erschöpfend genug sind, d.h. sie lassen immer bestimmte Aspekte (absichtlich und/oder unabsichtlich) außen vor, können sie keine Übereinstimmung mit den rekursiven Gestaltungsprinzipien realisieren. Das heißt, die meisten - oder fast alle - sozial konstruierten und

organisationstypischen Dienstvorschriften aller Couleurs sind bereits eine Deviation (mit unterschiedlichen Graden) von den rekursiven Gestaltungsprinzipien. Dies ist u.a. ein Grund dafür, warum die rekursiven Gestaltungsprinzipien in dieser Arbeit im Vergleich zu den organisationsspezifischen Codes und Regeln eine primäre Bedeutung haben.

Die Zunahme totalitärer Strukturen, monokultureller Muster, Umgangsformen und Modi in Organisationen und darunter auch Hochschulen (vgl. Sievers, 2008, 24) geht mit einer Hemmung der Kreativität und des Denkens der Organisationsmitglieder einher, die zu einem gesellschaftlichen Denkstillstand bzw. zu einer Denkmimikry beitragen kann. Denken wird schlicht und einfach auf Sich-Anpassen und/oder Delegieren reduziert. Es ist in dieser Hinsicht Singer zuzustimmen, der sagt: »Werden Bürger durch Vorschriften gegängelt und durch Kontrolle überwacht, geben sie leicht das eigene Denken auf. Es kommt zum Denkstillstand oder zu ›Denkmimikry‹. Der Einzelne schützt sich, indem er sein Denken den erwünschten Normen anpasst« (Singer, 2003, 62). Die starke Reglementierung und Konditionierung durch fesselnde und starre Dienstvorschriften kann ein hohes Maß an sozialer Konformität, gestörter Empathiefähigkeit, kühler Distanziertheit und Gleichgültigkeit hervorrufen (vgl. Kets de Vries, 2004, 81).

In dieser Hinsicht hatte Bion nicht Unrecht, als er uns auf die lähmende und bedrohliche Wirkung sämtlicher von den Institutionen, Organisationen, Nationen und Staaten erlassenen Gesetze, die erstarrt sind, aufmerksam macht.

»Mit Institutionen und Organisationen ist es immer dasselbe – sie sind tot. [...] Eine Institution agiert im Einklang mit bestimmten Gesetzen und Statuten – die sie selbst fixieren muss -, und sämtliche Gesetze dieser Art werden so starr und endgültig wie die Gesetze der Physik. Eine Organisation verhärtet und wird ebenso leblos wie dieser Tisch. [...] Wenn die Organisation nicht auf menschliche Bedürfnisse reagiert, wird entweder sie selbst oder aber das Individuum vernichtet« (Bion, 2007a, 129).

Darauf basierend, ist es keineswegs so töricht, wenn die institutionelle und organisationale Gesetzgebung immer wieder aufs Neue durchdacht wird. Zumal wir ja fast alle wissen, dass die Akteure, die bei der Gesetzgebung am Spiel sind, keine neutralen „unschuldigen Législateure“ sind. Die annahme- und interessengeleitete Zielvorgabe geht der Gesetzgebung voraus. Die „Operation Gesetzgebung“ ist nicht unumstritten, da es dabei meist um eine minutiöse und hart umkämpfte Sezierung, Abwägung und Vertretung von

Lobbyinteressen, finanziellen, wirtschaftspolitischen und anderen geheimen Zielen geht. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, den Unterschied zwischen den Naturgesetzen bzw. den rekursiven Gestaltungsprinzipien und den von der Institution bzw. Organisation erlassenen Gesetzen im Auge zu behalten. Anderenfalls laufen wir als Organisationsmitglieder Gefahr, dass die organisatorischen Weichenstellungen uns einen starren Weg vorgeben bzw. meißeln, der unsere Organisationslandschaft auf Dauer prägt und es den künftigen Organisationsmitgliedern noch schwieriger macht, durch Reflexion und Nachsinnen aus der harten Schale auszubrechen (vgl. Bion, 2007a, 129).

Viele dieser Standards, Konventionen und Normen basieren auf Fehl-Repräsentationen, die bestimmte Sichtweisen von der Welt, von der Gesellschaft und von dem Menschen vertreten (vgl. Bohm, 2005, 119). Selbst an einer (Denk)Organisation wie die Hochschule können diese starren richtungsvorgebenden Weichenstellungen und sozial konstruierten und organisationstypischen Konventionen und Normen, die in einer Organisation gang und gäbe sind, eine hemmende und lähmende Wirkung für das Denken der Organisationsmitglieder haben. »Sie lassen passive Organisationsmitglieder mit angepassten Denk- und Verhaltensweisen entstehen, die keine eigene Meinung vertreten und die sich kein eigenes Urteil bilden« (Ahlers-Niemann, 2008b, 125).

Mit dem nicht hinterfragten bzw. gleichgültigen Gebrauch von organisationstypischen Regeln, Denkwegen und -richtungen wird das Denken der einzelnen Organisationsmitglieder im Rahmen dieser rigiden und „fein gewebten“ organisatorischen Plattform unaufhörlich konditioniert. Die Konditionierungswege werden durch Abhängigkeit und gemeinsame Interessen befestigt. Die von der Organisation »umworbene« Mitglieder (vgl. Baudrillard, 1991, 213) werden ja schließlich vor dem Eintritt durch formelle bzw. offizielle Bindungen, Paragraphen und Klauseln loyalisiert, um anschließend durch immer wiederkehrende gemeinsame feierliche Mahlzeiten und Zeremonien zur Einwilligung der Kochzutaten und -methoden veranlasst bzw. zur Zustimmung von Spielregeln und Kochrezepten bewogen.

Die nach und nach mit Dienstvorschriften, Abhängigkeiten und Interessen genährte und aufrechterhaltene „Nahrungskette“ bzw. Servilität ist im Denksystem (Student – Hochschule) noch nicht so stark geprägt bzw. ausgefeilt wie in anderen Denksystemen (Beamter – Behörde, Mitglieder – Partei, Pressesprecher – Unternehmen etc.). Dementsprechend beschränken sich die Mahlzeiten und Zeremonien im Denksystem



(Student - Hochschule) zunächst auf relativ „harmlose“ Momente (zum Beispiel: Tagungen, Projekte, Konferenzen, Präsentationen, Prüfungen etc.), die von Auszeichnungen, Lob, Prämien und Preisen gemeinsam von den beiden Akteuren des Denksystems getragen werden. In vielen anderen profitorientierten Organisationen (z.B. Mineralölindustrie, Pharmaindustrie, Automobilindustrie) wird die Beziehung Mitglied-Organisation und die damit einhergehende Servilität mittels lukrativer und gewinnversprechender Vorschriften und Prinzipien befestigt, die nicht allzu selten von einem Raffdenken, von einer übermäßigen Grandiositätshysterie und Übernahmedurst dominiert sind (vgl. Serhane, 2007, 20).

Die Prinzipien dieses Raffdenkens liegen viel tiefer in unseren Organisationslandschaften verwurzelt; sie kommen ganz deutlich und unverhüllt in den Worten Benjamin Franklins Mitte des 18. Jahrhunderts folgendermaßen zum Ausdruck:

»Bedenke«, schreibt Franklin, »daß die Zeit Geld ist; wer täglich zehn Schillinge durch seine Arbeit erwerben könnte und den halben Tag spazieren geht, oder auf seinem Zimmer faulenzet, der darf, auch wenn er nur sechs Pence für sein Vergnügen ausgibt, nicht dies allein berechnen, er hat nebedem doch noch fünf Schillinge ausgegeben oder vielmehr weggeworfen [...] Bedenke, daß Geld von einer zeugungskräftigen und fruchtbaren Natur ist. Geld kann Geld erzeugen, und die Sprößlinge können noch mehr erzeugen und so fort. Fünf Schillinge umschlagen sind sechs, wieder umgetrieben sieben Schilling drei Pence und so fort, bis es hundert Pfund Sterling sind. Je mehr davon vorhanden sind, desto mehr erzeugt das Geld beim Umschlag, so daß der Nutzen schneller und immer schneller steigt. Wer ein Mutterschwein tötet, vernichtet dessen ganze Nachkommenschaft bis ins tausendste Glied. Wer ein Fünfschillingstück umbringt, mordet (!) alles, was damit hätte produziert werden können: ganze Kolonnen von Pfunden Sterling« (Weber, 1973, 42).

Heute hat man die Sprache als Ausdrucksmittel auf der wirtschaftspolitischen Bühne weitgehend gezähmt. Man spricht ja nicht mehr von sozialen Verteilungsproblemen, vom Kapitalismus oder von kapitalistischer Ausbeutung, sondern man pflegt solche Ausdrücke zu benutzen, die fast nichts aussagen, außer, dass sie irgendwas sagen. Bloß keine erkennbaren Konturen benennen, keine geheimen Kulissen zeigen, keine gestaute Wut, keine soziale Kritik, keinen Widerstand und keine Denkanstöße auslösen. Der soziale Dampf muss unter Kontrolle gehalten werden. Man spricht ja auf wirtschaftspolitischer

Ebene von einer demokratischen *sozialen* Marktwirtschaft, die ab und an aus dem Gleichgewicht gerät und politische Maßnahmen und Interventionen benötigt. Der Markt kann angeblich alles regeln. Auch wenn es auf dem ersten Blick nicht erkennbar ist, ist die *soziale* Marktwirtschaft tatsächlich demokratisch, insofern Demokratie das Praktizieren und Umsetzen einer Mehrheitsentscheidung ist. Entscheidend dabei ist die Frage, wie wird diese Mehrheit geschaffen? Für die Mehrheit wird bekanntermaßen vor der Wahl gesorgt. Dazu gehören ganz ausgefeilte politische Instrumente und Tricks: Werbung, Propaganda, Täuschung etc. aber auch ganz *harmlose* Wege wie Forschungsinstitute, Presse, Medien, Nachrichten, Talkshows, Politmagazine etc., die den Weg für das Wahlergebnis durch Meinungsforschung und -mache im Voraus ebnen und dafür sorgen, dass die soziale Geisteskraft und somit das soziale Dampfventil manipulierbar bleiben. »Der Franklinische Grundsatz beherrscht – wenn auch selten ausgesprochen – die Ökonomie natürlich noch immer (er wird sie mit Sicherheit in eine Sackgasse führen)« (Bataille, 1985, 162).

Bei diesem enormen ökonomischen Druck ist (Mit)Spielen allein nicht genug. Nicht die Schwächen der einen Mitspieler werden durch die Stärken der anderen Mitspieler ergänzt, sondern vielmehr ausgenutzt und minutiös in einem profitorientierten, strategischen und taktischen Risikokalkül mitberücksichtigt. Die Spielkultur fördert ein egoistisches Menschenbild, das für sich alleine, alles, schnell und sofort haben will. Der schwächere Mitspieler hat nur insofern einen Wert, als er für die Beschleunigungstriebkraft des Stärkeren sorgt, bis er überholt werden kann. Er bleibt dann einfach auf der Strecke. Der stärkere Mitspieler hat nur insofern einen Wert, als er seine Stärken imposant, ungehemmt und rentabel für das eigene Ego und für die Anhäufung weiterer Medaillen und Siegerpokale einsetzt. Diese dem Schwächeren und dem Stärkeren zugeschriebenen und auf Nützlichkeit basierten Werte sind nicht die Ursprungswerte des Schwächeren und des Stärkeren im Spiel, sondern sie sind deformierte Werte, die innerhalb der Wettkampfarena (vgl. Ahlers-Niemann, 2008a, 26) mittels konstruierter und profitorientierter Spielregeln (neu)definiert worden sind. Die Gründe und der Sinn für die Schwäche des Schwächeren und für die Stärke der Stärkeren liegen viel tiefer, nämlich dass beide Mitspieler, sich ergänzen, aufeinander Rücksicht nehmen, von einander und miteinander lernen können. Viel tiefer liegt der Sinn darin, dass sowohl Schwäche als auch Stärke alternierende und vergängliche Zustände sind, die dafür da sind, den allgemeinen Ausgleich des Spiels aufrechtzuerhalten, um sowohl dem Schwächeren als auch dem Stärkeren eine Gelegenheit bzw. einen Gestaltungsspielraum zu geben, in dem sie sich an der Aufrechterhaltung des Ausgleichs beteiligen können oder auch nicht.

Wie bereits erwähnt ist der Konkurrenzkampf und die Gewinnmaximierung, die auf Leistung beruhende Anerkennung (vgl. Ahlers-Niemann, 2008b, 123) nicht nur für die Hochschullandschaft charakteristisch, sondern der ökonomische Druck ist für die Studenten allgemein spürbar und vorhanden. Dies zeigen die folgenden freien Assoziationen deutlich: *„Druck wegen Bafög (schneller studieren)/ Druck: Studiengebühren, beschränkte Studienzeit, Bafög/ Wer hat Zeit zum Verweilen?/ Druck, schnell, Beschleunigung/begrenzte Zeit/ alles unter einem Hut bekommen/abschalten/ entspannen/ Zeit fehlt um an Organisationen teilzunehmen/ soziale Aspekte stehen hinten an/ ökonomischer Druck durch Leistungsdruck vorhanden/ Druck „Spiegel des Lebens“/ökonomischer Druck/ nächste Generation hat noch höheren Leistungsdruck/ Ungleichgewicht/ steigender Druck generell“*. Es ist in dieser Hinsicht Hilman zuzustimmen, der sagt:

»Die einzig verbleibende, wahrhaftig allgegenwärtige und allmächtige Gottheit, der im Denken und Tun aufrichtig Folge geleistet wird, die alle Menschen in ihren täglichen Ehrerbietungen vereint: DIE ÖKONOMIE.

Diese Gottheit nähren wir fürwahr mit menschlichem Blut«

(James Hilman, 1994; zitiert in Bowles, 2003, 275).

Der ökonomische Druck wird forciert durch die Vorstellung von einem nie satt werdenden Wachstum und durch einen ununterbrochenen technischen „Fortschritt“ genährt und von jeglicher gesellschaftlichen und ethischen Verantwortung los gesprochen, wie Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Mildtätigkeit etc.. Stattdessen florieren gerade unter der Schirmherrschaft des ökonomischen Drucks Verhaltensweisen wie Täuschung, Manipulation, Betrug, Egoismus und Raffdenken. Oder um es in den Worten Baudrillards zu sagen:

»Die technizistische Gesellschaft beruht auf einer beharrlichen Vorstellung vom ununterbrochenen Fortschritt der Technik und vom »moralischen« Nachhinken des Menschen in Bezug auf diesen Fortschritt: Das »moralische« Zurückbleiben hebt die Bedeutung der technischen Evolution hervor und macht sie zum einzig zuverlässigen Wert, zur obersten Norm unserer Gesellschaft. Im gleichen Atemzug wird damit die Produktionsordnung von jeder Verantwortung enthoben« (Baudrillard, 1991, 156f.).

»Die Philosophie des Geizes« (Weber, 1973, 42), der Franklinische Grundsatz und die zunehmende Reduzierung zwischenmenschlicher Beziehungen auf kalkulierbare Momente und Okkasionen, aus denen der höchstmögliche individuelle Gewinn gemolken werden soll, verengen das vielfältige und anteilnehmende Sinnspektrum des Lebens und Arbeitens für Menschen in Organisationen. Diese ausbeuterische Melkdoktrin kommt deutlich in den Worten Ferdinand Kürnberger folgendermaßen zum Ausdruck: »Aus Rindern macht man Talg, aus Menschen Geld« (Weber, 1973, 42). Die einzig verbliebene Triebkraft und Geltung des Handelns wird auf das ichbezogene Einheimsen materieller Güter degradiert. Diese Ausbeute ist genauso wie ihre „Ergatterer“ nicht für die Ewigkeit konzipiert. Spätestens ab dem Tod enden die ichbezogenen Einheimsattaken, und so vergeht das Leben und das Arbeiten, ohne etwas Sinnvolles getan zu haben. Der Sinnverlust der Arbeit und des Lebens (vgl. Sievers, 1990, 115) ist eng mit der angebotenen und vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen verbunden.

Bezüglich der organisatorischen Rahmenbedingungen hängt die Durchführung der SPM als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung u.a. von der Offenheit des jeweiligen Denkinstrumentariums gegenüber Neuem ab. Es ist förderlich für die Durchführung der SPM, wenn das Denkinstrumentarium, in der Lage ist, sozial konstruierte Verhaltensmuster und Denkschemata in Frage zu stellen, neue Ansichten zuzulassen, und nicht auf vorgefundenen sozial konstruierten Menschen- und Weltbildern um jeden Preis zu verharren. Der Preis kann nämlich die Selbstdestruktion des ganzen Denksystems bedeuten.

Darüber hinaus hängt die Durchführung der SPM als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung auch von der Partizipation und von der Offenheit der Denkanlagen (Mitglieder der Organisation, die an den Gestaltungsraum der SPM mitgestalten) gegenüber Neuem sowie der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und selbst ein Autor zu sein, ab.

Die SPM kann als freier Raum als ein Übergangsdenkinstrumentarium dienen, um die Gepräge des vorherrschenden Denkinstrumentariums zu relativieren, neue Gedanken und Denkanstöße zu ermöglichen, sie kann aber nicht die Denkanlagen ersetzen. Wenn die Denkanlagen nicht bereit sind, von diesem freien Gestaltungsraum Gebrauch zu machen, d.h. wenn sie nicht bereit sind, innerhalb dieses Übergangsdenkinstrumentariums (SPM) neue Gebrauchsweisen von der Denksubstanz auszuprobieren und damit zu experimentieren (Metaphern, freie Assoziation, Träume, figurative Parallelen etc.), dann

bleibt das kreative Potenzial des in der Matrix erzeugten Gedankenstroms der Normierung des vorherrschenden Denkinstrumentariums unterlegen.

Nach diesen kontextbezogenen Überlegungen möchte ich einige konzeptbezogene Überlegungen darstellen, die uns die Schwierigkeiten aufzeigen, mit denen die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der SPM konfrontiert ist. Diese Schwierigkeiten werden dennoch nicht als Problem gesehen, das es von vorne herein zu vermeiden gilt, sondern vielmehr als Rahmenbedingungen, Gegebenheiten und Zustände betrachtet, die es sowohl bei der Anwendung der Des-Integrativen Organisationsforschung als auch bei der Binokularen Matrix-Analyse zu berücksichtigen gilt. Die Schwierigkeiten lösen bei uns (als Organisationsforscher und -mitglieder) immer wieder Zustände von Ordnung (Lustzustand) und Unordnung (Unlustzustand) aus, und die Herausforderung besteht darin, sich nicht an einem dieser beiden Zustände festzuklammern, sondern aus der Hin- und Herbewegung zwischen diesen beiden Zuständen immer wieder eine Balance zwischen Ordnung und Unordnung herzustellen, die uns einen Zugang zu Sinn und Bedeutung und somit Reife durch ein Lernen aus Erfahrung ermöglicht.

## **5.2. Konzeptbezogene Überlegungen zur Des-Integrativen Organisationsforschung als Modell**

Die Des-Integrative Organisationsforschung ist eine Form der Sozioanalyse, die sich mit der Untersuchung der angebotenen und vorherrschenden Art und Weise des Denkens in Organisationen beschäftigt. Die angebotene und vorherrschende Art und Weise in Organisationen ist ein Teilaspekt psychosozialen Geschehens in Organisationen. Wie jedes andere wissenschaftliche Modell kann die Des-Integrative Organisationsforschung die reichhaltigen und vielfältigen Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen nicht eins zu eins wiedergeben bzw. repräsentieren, da sie selbst ein Modell ist, das bestimmte Teilaspekte und Momente dieses Geschehens abstrahieren kann.

Erstens rühren die Schwierigkeiten der Des-Integrativen Organisationsforschung daher, dass sie selbst ein Modell mit begrenzter Reichweite ist, dass es nur Sinn und Bedeutung ermöglichen kann, solange das Modell in Relation zum ganzen un/fassbaren psychosozialen Geschehen in Organisationen steht, d.h. nur solange das Wissen um die Existenz eines Nicht-Wissens und der zugrunde liegenden Anerkennung der aus sich selbst seienden Wirkungsursache anerkannt werden.

Zweitens sind die Hilfsmittel, die uns zur Modellbildung zur Verfügung stehen (Begriffe, wissenschaftliche Methoden, theoretische Konzepte etc.), im Vergleich zu den unendlich mit einander verbundenen Phänomenen, die wir in und mit dem psychosozialen Geschehen in Organisationen erleben, begrenzt. Das Modell besteht aus einer relativ „kohärenten“ Kombination bzw. Konstruktion von getrennten endlich mit einander verbundenen Elementen.

Drittens neben dem wissenschaftlichen Modell, Gegenmodell und andersartigen Modell, ist immer mit einem Nicht-Modell zu rechnen, das erst die Widersprüchlichkeit bzw. die Andersartigkeit von Modell, Gegenmodell und andersartigem Modell aufheben kann (vgl. Kapitel III. 4. 2).

Die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der SPM kann nicht mehr und nicht weniger als das des-integrieren, was in einer Zeit X in einem Raum Y aus der Ein- und Entfaltungsdynamik des psychosozialen Geschehens in Organisationen des-integrierbar ist. Die Ein- und Entfaltungsdynamik des psychosozialen Geschehens in Organisationen ist von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache definiert. Tiefere Einblicke in das psychosoziale Geschehen zu ermöglichen, heißt ja in Einklang mit der Ein- und Entfaltungsdynamik zu denken und zu handeln, aber nicht dieser voranzugehen.

Das, was in einer Organisation geschieht und das wir mittels der Anwendung der SPM als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung zu untersuchen bezwecken, kann mit einem Strudel innerhalb des ganzen Flusses psychosozialen Geschehens in Organisationen betrachtet werden. Das heißt, innerhalb des Flusses psychosozialen Geschehens in Organisationen ist selbst die Anwendung der SPM als Methode zur Des-Integrativen Organisationsforschung eine Art Übergangsstrudel, in dem zwar etwas Neues entstehen kann (neue Ideen und Gedanken, neue Sichtweisen, neue Perspektiven, neue Sinnzusammenhänge etc.) aber, der nach wie vor zum Fluss psychosozialen Geschehens gehört. Der Fluss fließt nach wie vor zugleich vor und mit der Bewegung des Strudels und Übergangsstrudels. Das heißt die Möglichkeiten, die aus den Übergangsstrudeln entstehen können, sind im Grunde genommen in der aus sich selbst seienden und formgebenden Ursache des Flusses inbegriffen und gehen dieser nicht voraus. Dies stellt jedoch für die Anwendung der SPM als Methode zur Des-Integrativen Organisationsforschung kein Hindernis dar, dazu beizutragen, diese zunächst eingefalteten Möglichkeiten (oder Teile

davon) für Organisationsforscher und Organisationsmitglieder zu entfalten bzw. denkbar zu machen.

Die Des-Integrative Organisationsforschung wird in dieser Arbeit als ein Beitrag zur Entfaltung und nicht zur Definition bzw. zur Erschaffung solcher Möglichkeiten (neue Ideen und Gedanken, neue Sichtweisen, neue Perspektiven, neue Sinnzusammenhänge) gesehen. Die Möglichkeiten, die sich hinter jedem Übergangstrudel verbergen, sind bereits von der aus sich selbst seienden Wirkungsursache definiert. Die SPM kann dazu beitragen, einige dieser Möglichkeiten zu entfalten und denkbar zu machen. Je nachdem welcher theoretischen Annahme bzw. welcher Vorstellung vom Gegenstand an sich gefolgt wird, unterscheiden sich auch die Möglichkeiten, die aus dem Übergangstrudel entfaltet werden. Diejenigen Möglichkeiten, die aus den gegebenen Möglichkeiten entfaltet werden, geben nicht nur ein Bild von dem, was im (Übergangs)Strudel geschehen ist, sondern sie geben uns auch – und das ist entscheidend – Aufschluss darüber, von welcher theoretischen Annahme die „Bergungsarbeiten“ dieser Möglichkeiten geleitet waren.

Die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der SPM kann wie bereits erwähnt dazu beitragen, Möglichkeiten zu entfalten und denkbar zu machen. Sie kann aber diese Möglichkeiten innerhalb der jeweiligen Organisation nicht selbst denken und umsetzen. Diese Möglichkeiten können von den Denkanlagen in Verbindung mit dem jeweiligen Denkinstrumentarium gedacht und umgesetzt werden. Das heißt Die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der SPM löst Gedanken aus, die in verschiedenster Art und Weise (je nach theoretischer Annahme) gedacht werden können. Die Art und Weise mit der diese entfalteten Möglichkeiten, Ideen und Gedanken gebraucht und gedacht werden, sind sowohl für die Organisationsmitglieder als auch für den Organisationsforscher unvorhersehbar. Die Möglichkeiten, die in der Matrix entfaltet werden können, können demzufolge eine gesunde Entwicklung zum Wohle des Denksystems oder aber auch eine destruktive Fehlentwicklung durchlaufen.

Die durch die SPM entstandenen polysemantischen Beziehungen (vgl. Kapitel II. 3. 4) bergen ein zweiseitiges Veränderungspotenzial in sich, das sowohl gesunde als auch destruktive Auswirkungen im Denksystem entfalten kann. Es bleibt dem Denksystem die Entscheidung überlassen, die eine oder die andere Entwicklung herbeizuführen.

Da es, wie wir in Kapitel III. 3 gesehen haben, gestaltete und ungestaltete Organisationsinvarianten gibt, ist davon auszugehen, dass es bei den vorhin dargestellten

Grenzen, Gegebenheiten und Zuständen gestaltbare und ungestaltbare gibt. Es ist manchmal im Rahmen einer Des-Integrativen Organisationsforschung sehr schwer - wenn gar unmöglich - zu identifizieren, welche gestaltbar und welche ungestaltbar sind. Dementsprechend ist es auch nicht einfach festzustellen, wann eine bestimmte Veränderung auf individueller Ebene eine entsprechende Veränderung auf kollektiver Ebene herbeiführen kann. Selbst nach der Des-Integrativen Organisationsforschung bleiben diese Fragen und andere ähnliche auch ein Rätsel.



## V. Schlussbemerkungen

Bei der Auseinandersetzung mit und beim Gebrauch vom Forschungsgegenstand habe ich Fragen gestellt und aufmerksam Experimente durchgeführt, Theorien durchforscht, staunend vielfältige Erfahrungen gemacht, zahlreiche Eindrücke und Daten gesammelt, Zusammenhänge hergestellt, einige Teile vom Ganzen systematisch eingeordnet und analysiert, andere Teile vom Ganzen auf mich wirken lassen, Schlussfolgerungen gezogen, konstruktiv und sinnvoll zusammengefasst. Der Verstand sagt mir, es war ein notwendiger Weg, die Einsicht macht mir jedoch deutlich, es war nur eine Art Kratzen an der Oberfläche.

Das Vorhaben dieser Arbeit war es, bestimmte Aspekte psychosozialen Geschehens sowie die vorherrschende Art und Weise des Denkens in Organisationen zu erforschen, das Denken neuer Gedanken zu ermöglichen, neue Sichtweisen und Alternativen zur Organisationsforschung aufzuzeigen, Perspektiven zu eröffnen und dadurch Zugänge zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen zu ermöglichen. Besonders bedeutend erscheint abschließend die Erweiterung des Raums des Möglich-Denkbar, die uns durch das Alternativmodell der Des-Integrativen Organisationsforschung und seine Anwendung am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix ermöglicht worden ist. Die Forschungsergebnisse zeigen uns deutlich, dass es Wege und Alternativen gibt, mit denen wir als Organisationsmitglieder und -forscher an dem psychosozialen Geschehen in unseren Organisationen aktiv mitwirken können, so dass wir in konstruktiver Art und Weise dazu beitragen, das Zusammenleben und Arbeiten von Menschen in Organisationen humaner und im Sinne der Menschheit zu gestalten.

Darüber hinaus konnte auch hervorgehoben werden, dass diese Ideen und Denkalternativen in uns Menschen implizit vorhanden sind; sie müssen von uns nur noch durch unsere Partizipation und aktive Teilnahme am psychosozialen Geschehen in unseren Organisationen wohlwollend entfaltet, aufgenommen, angenommen, und konstruktiv gedacht und umgesetzt werden.

Ferner hat die Auseinandersetzung mit der Organisationsforschung als wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Repräsentationssystem psychosozialen Geschehens in Organisationen erwiesen, dass das Wissenschaftsestablishment eine besondere Rolle bei der Entfaltung solcher Möglichkeiten und Alternativen spielen kann. Das Wissenschaftsestablishment stellt durch seinen Einfluss auf das wirtschaftspolitische, kulturelle und gesellschaftliche Leben eine Art Rahmen mit wissenschaftlichen, allgemein

anerkannten Konturen und Spielregeln dar, in dem neue Gedanken, Ideen und Denkalternativen entfaltet, auf ihr konstruktives Veränderungspotenzial für die Menschheit hin untersucht und analysiert werden, um letztendlich öffentlich mitgeteilt zu werden.

Die Analyse des Fallbeispiels zur Sozialen Photo-Matrix als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung führte zu dem Ergebnis, dass die vorherrschende Art und Weise des Denkens in unseren Organisationen in hohem Maße von einer starken Fragmentierung und einer starren Strukturierung dominiert ist, welche die Kreativität und das Denken der Organisationsmitglieder hemmen. Hinzu konnte überzeugend nachgewiesen werden, dass der ökonomische Druck, die damit einhergehende Beschleunigung und die zunehmende Profitorientierung das Leben und Arbeiten in unseren Organisationen in immer evidenter Weise bestimmen. Dies geschieht meist auf Kosten sozialer und ethischer Aspekte wie z.B. Geduld, Solidarität, Empathie, Wiedergutmachung, Hilfsbereitschaft für die Schwächeren und Benachteiligten in unserer Gesellschaft und bildet die Crux der meisten Menschen in Organisationen. Zudem wurde durch die Analyse des Fallbeispiels festgestellt, dass z.B. Gier, opportunistisches Karrierestreben, Beschleunigung, Besitzdenken und Egoismus Aspekte sind, die nicht nur für die aktuelle Hochschullandschaft charakteristisch sind, sondern sie sind auch in vielen anderen sozialen und kulturellen Bereichen verbreitet, so dass sie die konstruktiven Aspekte unserer aktuellen Gesinnung zu überschatten drohen und eine Malaise unseres Denkens und Handelns in Organisationen herbeiführen.

Die Herausforderung der Des-Integrativen Organisationsforschung am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix besteht darin, das kreative Potential, das Denken und die Reflexion der Organisationsmitglieder zu fördern, ein Lernen aus Erfahrung zu ermöglichen, ein Nachdenken und möglicherweise ein Umdenken in unseren sozialen Systemen in Gang zu setzen, sodass konstruktive Veränderungspotenziale und Handlungsalternativen auf wissenschaftlicher, organisatorischer, kultureller, sozialer und gesellschaftlicher Ebene entfaltet und umgesetzt werden können.

Durch diese Arbeit wurde deutlich gezeigt, dass die Des-Integrative Organisationsforschung am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix eine alternative Möglichkeit ist, um psychosoziale Lern- und Transformationsprozesse in Organisationen in Gang zu setzen. Die Durchführung und Analyse der Sozialen Photo-Matrix führten zu dem Ergebnis, dass sie als Methode des Erfahrungslernens in der Lage ist, sowohl kontextbezogene als auch konzeptuelle Lernprozesse herbeizuführen. Durch ihre vermittelnde Position zwischen

Praxis und Theorie kann die Soziale Photo-Matrix einerseits kontextbezogene und nachhaltige Lernprozesse mittels der Dreiecksrelation „SPM – Organisation – soziale äußere Umwelt“ in Gang setzen, die individuelle und kollektive Umdenkprozesse bzw. Transformationsprozesse bei den Organisationsmitgliedern auslösen können, die möglicherweise auf eine hohe Resonanz in der allgemeinen Organisationslandschaft stoßen können. Andererseits kann die Soziale Photo-Matrix mittels der Dreiecksrelation „SPM – Forschungsdisziplin- Wissenschaftsestablishment“ zur Entdeckung und Gewinnung neuer Erkenntnisse, Zusammenhänge und Einblicke über bestimmte Aspekte psychosozialen Geschehens in Organisationen beitragen, die ihrerseits zur Weiterentwicklung der Disziplin und möglicherweise auch des Wissenschaftsestablishments von Bedeutung sein können.

Anhand der Durchführung und Analyse des Fallbeispiels zur Sozialen Photo-Matrix konnte festgestellt werden, dass die Durchführung der SPM als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung u.a. von der Offenheit des jeweiligen Denkinstrumentariums (z.B. Organisation als Denksystem) gegenüber Neuem abhängig ist. Es ist förderlich für die Durchführung der SPM, wenn das Denkinstrumentarium genügend Gelegenheit bietet, sozial konstruierte Verhaltensmuster und Denkschemata in Frage zu stellen, neue Ansichten zu entwickeln, um nicht auf vorgefundenen, sozial konstruierten und normierten Menschen- und Weltbilder um jeden Preis zu verharren. Darüber hinaus haben die schlussfolgernden Überlegungen zum Fallbeispiel gezeigt, dass die Durchführung der SPM als Des-Integrative Methode der Organisationsforschung auch von der Partizipation und Offenheit der Mitglieder der Organisation gegenüber Neuem abhängt, die den Gestaltungsraum der SPM mitgestalten sowie von ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und selbst Autor zu sein.

Die Durchführung und Analyse der SPM haben uns deutlich gezeigt, dass die SPM als ein freier Gestaltungsraum dazu dienen kann, die Gepräge der vorherrschenden Art und Weise des Denkens in einer Organisation zu relativieren sowie neue Gedanken und Denkanstöße zu ermöglichen; sie kann aber nicht das Denken der Organisationsmitglieder ersetzen. Wenn die Denkanlagen nicht bereit sind, von diesem freien Gestaltungsraum Gebrauch zu machen, d.h. wenn sie nicht bereit sind, innerhalb dieses Gestaltungsraums (SPM) neue Gebrauchsweisen von der Denksubstanz, neue Verhaltens- und Denkweisen auszuprobieren und damit zu experimentieren (z.B. durch den Gebrauch von Metaphern, freien Assoziationen, mythischem Gedankengut, Träume, figurative Parallelen), dann bleibt

das kreative Potenzial der in der Matrix entfalteten Gedanken wesentlich der Normierung des vorherrschenden Denkinstrumentariums unterlegen.

In dieser Hinsicht ist Lawrence zuzustimmen, der der Ansicht ist, dass sozialer Wandel unabdingbar bei einem selbst beginnt (vgl. Lawrence, 1998, 38).

»Soziale Hoffnung beginnt mit den Männern und Frauen, die kulturelle Annahmen in Frage stellen und Autorität dafür übernehmen, sie zu interpretieren – unabhängig davon, wohin diese Suche nach Wahrheit führen mag. Damit das Leben wert erscheint, sich solchen Fragen zu stellen, ist es jedoch unabdingbar, sich sowohl der Tatsache als auch des Prozesses des Todes hinreichend bewusst zu werden« (Lawrence, 1998, 54f.).

Darauf basierend möchte ich die Gelegenheit nutzen, um abschließend ein Plädoyer auszusprechen, das zugleich als Versuch und Hoffnung verstanden werden kann, die geistigen, moralischen und ethischen Reflexionskräfte in Organisationen anzuregen, die zur Wiederherstellung einer Balance und eines Gleichgewichts zwischen dem Wachstum des ökonomischen und wirtschaftlichen Mehrwerts unseres technischen Tun und dem Wachstum des ethischen und geistigen Mehrwerts unseres Denkens beitragen können. Die Disparität zwischen der profitorientierten Steigerung der Produktivkräfte sowie der naturausbeuterischen Ausdehnung der technischen Verfügungsgewalt auf der einen Seite und der Entwicklung unserer ethischen, solidarischen, humanen und nachhaltigen Reflexionskräfte in vielen sozialen Bereichen wie z.B. Gesundheit, Erziehung, Bildung, Kunst, Familie und Alter auf der anderen Seite hat in den letzten Jahren rasant zugenommen (vgl. Habermas, 1968, 103).

Die Finanzkrise bzw. die Wirtschaftskrise, über die in jüngster Zeit viele Untersuchungen, Analysen und Berichten gemacht worden sind, scheint nur die Spitze eines beklemmenden Eisberges zu sein. Ihre Wurzeln liegen viel tiefer als wir bisher angenommen haben und bestätigen uns immer wieder, dass die sozioökonomische Krise und der zunehmende Sinnverlust der Arbeit und des Lebens bei vielen Menschen im Grunde in einer Krise unseres Denkens und unserer wissenschaftlichen Methoden begründet liegen. Die Überwindung beider Krisen kann, meiner Auffassung nach, nicht durch noch mehr unhinterfragte Normierung, Standardisierung, blinde Nachahmung, Habitualisierung und Delegation erzielt werden, sondern vielmehr durch ein selbstständiges Denken, das den

tiefen, un/bekannten und wahren Sinnfragen seines Seins und Wirkens nachgeht und sie nicht scheut.

Jean Claude Marie Vincent de Gournay (1712 – 1759), ein französischer Physiokrat, Wirtschaftswissenschaftler und ehemaliger Handelsminister Frankreichs, prägte im 18. Jahrhundert eine Maxime bzw. ein Bonmot, um zusammen mit den anderen Physiokraten seiner Zeit – z.B. Turgot, Quesney und Mirabeau – eine unumschränkte Handels- und Gewerbefreiheit zu fordern, um den wirtschaftlichen und nationalen Wohlstand und somit das freie Spiel der ökonomischen Kräfte zu fördern. Seine Maxime lautete: „Laissez faire, laissez passer“ (vgl. Köhler, 2006). In Anlehnung an eine frühere Arbeit (Serhane, 2007) möchte ich durch die Ergänzungsmaxime „Laissez faire, laissez penser“ dafür plädieren, für das freie Spiel der geistigen und ethischen Reflexionskräfte genügend Gelegenheit zu geben, es von dem Konformitätsdruck der sozial konstruierten Schemata und Schablonen zu befreien und es von den beinahe zwanghaften profitorientierten Direktiven der kapitalistisch organisierten Märkte soweit wie möglich zu entlasten. Dies kann möglicherweise auf individueller und kollektiver Ebene die notwendigen Voraussetzungen dafür schaffen, durch Selbstreflexion und Infrage-Stellung „aus der Schale zu brechen“. In welchem Maße diese Rahmenbedingungen für eine Denk(Organisation) wie die Hochschule von Bedeutung sind, lässt sich aus der folgenden freien Assoziation herauslesen, die von einer Teilnehmerin einer Sozialen Photo-Matrix folgendermaßen zum Ausdruck gebracht wurde: »Als ich das erste Mal zur Universität kam, fühlte ich mich frei wie ein Vogel – musste dann aber jeden Tag feststellen, dass ich nicht fliegen konnte« (Sievers, 2007, 81).

Haben sich die Rahmenbedingungen für ein humanes und selbstständiges Denken einmal verbessert, so stehen wir dann vor der nächsten Herausforderung. Nämlich über die Frage des Was und Wie des Denkens sinnvoll und ernsthaft nachzudenken. In Anlehnung an das bereits erwähnte Plädoyer von Lévi-Strauss für die Wertschätzung unseres mythischen Gedankenguts (vgl. Lévi-Strauss, 2008) möchte ich ein Plädoyer für die Anerkennung und Integration von Mythen, Überlieferungen und Metaphern bei der Weiterentwicklung der Urkraft menschlicher Kreativität aussprechen. Für das Wissenschaftsestablishment bzw. für die Organisationsforschung bedeutet dies die Zulassung, Anerkennung und Anwendung von schöpfungsgekoppelten Menschen- und Weltbildern sowie die Herstellung von wissenschaftlichen Repräsentationen, die einen Zugang zu Sinn und Bedeutung für das Leben und Arbeiten der Menschen in Organisationen ermöglichen. Das Konzept der Des-Integrativen Organisationsforschung kann als der Versuch verstanden werden, diese große

Herausforderung, vor der unsere gegenwärtigen philosophischen und wissenschaftlichen Denkweisen stehen, anzunehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und einen Beitrag zum Nachdenken über die verborgenen und expliziten Facetten kosmischer Ordnung zu leisten, von der das psychosoziale Geschehen in Organisation ein Teil ist.

Die heutige Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich größtenteils mit dem Messbaren, in der Hoffnung es zu klassifizieren, zu kategorisieren und zu definieren, um es möglicherweise berechenbar und vorhersehbar zu machen. Sie wird zunehmend von zahlen- und profitorientierten Erklärungsschemata dominiert, die das sozioökonomische Geschehen in Organisationen stark fragmentieren, sein Gesamtbild verzerren und in Form planbarer, durchschaubarer und voraussehbarer Muster repräsentieren. Neben diesen angeblich von der Wissenschaft voraussehbar gemachten Facetten des Messbaren, existieren zugleich Rätsel, Geheimnisse, Paradoxien und verborgene Aspekte, die mit einem Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen einhergehen, die wir mit unseren kausalen Verkettungsmustern und zweckrationalen wissenschaftlichen Instrumenten und technischen Mitteln nicht vollkommen erfassen können. Diese verborgenen Aspekte sind der „Schatten“ des Beobachteten und Messbaren. Sie gehören auch zur Wissenschaft und bilden für sie eine „ennuyante“ Gelegenheit, die nicht allzu selten kaschiert und verleugnet wird, um dem für sich selbst errichteten Reich der Zeichen, Symbole, Modelle und Theorien als vollständig und allgemeingültig zu huldigen. Der Schatten verrät jedoch in jedem Moment die Unvollkommenheit, die Fehlbarkeit, die Begrenztheit und Endlichkeit jedes wissenschaftlichen Gebäudes, das vom Menschen errichtet worden ist. Das wissenschaftliche Gebäude kann nur solange Zugänge für Sinn und Bedeutung ermöglichen, wie es diesen Schatten anerkennt und integriert. Dies setzt die Anerkennung der aus sich selbst seienden Wirkungsursache für das wissenschaftliche Gebäude und den Schatten voraus.

Die Belletristik lehrt uns am Beispiel der wundersamen Geschichte von Peter Schlemihl (Von Chamisso, 1980), dass nur dann wenn die Wissenschaft diesen Schatten anerkennt und ihn in ihren Annahmen, Modellen und Theorien integriert, sie in der Lage sein kann, den Menschen besonnene Zugänge zu Sinn und Bedeutung für ihr Leben und Arbeiten in Organisationen zu ermöglichen. In seiner Erzählung über seinen unbesonnenen Freund Schlemihl, der dem Geld nach gelüstete und seinen Schatten für einen Goldbeutel verkaufte, erinnert uns Von Chamisso an die Wichtigkeit des Schattens folgendermaßen:

„Die Finanzwissenschaft belehrt uns hinlänglich über die Wichtigkeit des Geldes; die des Schattens ist minder allgemein anerkannt. Mein unbesonnener Freund hat sich nach dem Gelde gelüsten lassen, dessen Wert er kannte, und nicht an das Solide gedacht. Die Lektion, die er teuer bezahlen musste, soll, so wünscht er, uns zunutze kommen, und seine Erfahrung ruft uns zu „Denket an das Solide“ (Von Chamisso, 1980, 52).

Als Chamissos Freund Schlemhil nach einer langen Bewusstlosigkeit dann später zu Bewusstsein kam, dachte er heiter an Vergangenheit und Zukunft und sprach zu Chamisso:

»Und dich mein lieber Chamisso, hab ich zum Bewahrer meiner wundersamen Geschichte erkoren, auf dass sie vielleicht, wenn ich von der Erde verschwunden bin, manchen ihrer Bewohner zur nützlichen Lehre gereichen könne. Du aber mein Freund, willst du unter den Menschen leben, so lerne verehren zuvörderst den Schatten, so dann das Geld« (Von Chamisso, 1980, 78f.).

Die Anerkennung und Integration dieses Schattens in der Organisationsforschung impliziert zugleich ein selbständiges Denken über die Geheimnisse der Welt, über Sinn und Zweck unseres Denkens und Handelns in Organisationen, ein Nachdenken über Ursprung, über Anfang und Ende der Entwicklungsgeschichte psychosozialen Geschehens in Organisationen. Wenngleich die vielfältigen und unfassbaren Dimensionen des Un-/Bekanntens bei diesen Fragen für uns spürbar werden und nicht allzu selten mit Frustration einhergehen, sind sie kreative Momente für das Denken und sollen einen beständigen Teil der Wissenschaft konstituieren. Sie sollen vor allen Dingen nicht als gefährliche Drohung aufgefasst werden, die von vornherein durch kalkulierbare Strategien aus dem wissenschaftlichen Diskurs eliminiert werden müssen.

Wir dürfen uns insbesondere nicht in der von Barthes beschriebenen zornigen Tautologie (vgl. Barthes, 1964, 27) verfangen, die einen Sachverhalt eintönig zur Genüge wiedergibt, um das unfassbare „Ding an sich“ fassbar machen zu wollen, es mittels einer Armada „abgeflachter“ Begriffe zu umgeben, die mit dem „Ding an sich“ einhergehende Heterogenität der Gedanken an die Kandare zu nehmen und das Denken in berechenbaren Dimensionen zu halten. Für eine konstruktive Veränderung unserer wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systeme sind wir individuell wie kollektiv verantwortlich. Die heutigen Malheurs unseres Denkens und Handelns in Organisationen werden zwar hauptsächlich von einer führenden wirtschaftspolitischen Elite

aufrechterhalten und perpetuiert, dennoch bleiben wir als einzelne Individuen für unser Denken und Tun verantwortlich. Es lohnt sich, meiner Auffassung nach, sich nach wie vor für das Gute einzusetzen und sich gewissenhaft und aufrichtig für das Wohl der Menschheit zu engagieren. Wider allen Zweifel und alle Unsicherheiten spricht, meiner Meinung nach, mindestens ein rekursives Prinzip dafür: Die Güte war, ist und bleibt ihrer Mühe wert.

Diese Arbeit besteht aus Momentaufnahmen von mehreren Zusammentreffen einer Denkanlage (der Autor bzw. der Forscher), eines Denkinstrumentariums (das Forschungsumfeld bzw. das Publikum) und vielfältigen verbindenden Elementen (z.B. der Wunsch des Kennenlernens, Verstehen-Wollen, Untersuchen, Emotionen, Eindrücke). Da die Gründe und Umstände dieser Zusammentreffen für mich vielfältig, vieldeutig und größtenteils undurchdringlich, d.h. für mich nicht vollkommen klar sind, und in der Gesamtordnung psychosozialen Geschehens inbegriffen sind, habe ich diesen Umständen trotz aller Unbekanntheit vertraut, mich ihnen freiwillig und staunend hingeeben, um Einiges über sie kennenzulernen und zu verstehen und daraus Sinn und Bedeutung zu erschließen. Ich habe mich deshalb in dieser Arbeit darum bemüht, nicht gegen die Stimme des Denkinstrumentariums, nicht gleichgültig gegenüber dem Denkinstrumentarium und nicht mit der Stimme des Denkinstrumentariums zu schreiben, sondern mich dem Un-/Bekanntem öffnend, mit dem Denkinstrumentarium zu denken.

Da diese Arbeit u.a. auf das Medium Sprache als Ausdrucksmittel angewiesen war und ist, war es mir dabei nicht möglich, die Vielfältigkeit und Vieldeutigkeit vieler Umstände und die damit einhergehenden äquivoken Erfahrungen, Gedanken und Überlegungen in dieser Arbeit gänzlich aufzuheben. Es war u.a. gerade diese Vieldeutigkeit, die es mir ermöglichte, das Unbegreifliche, das Undurchdringliche und das Unbekannte in dieser Arbeit zu denken und sinnvoll zu repräsentieren, so dass das Bekannte dadurch adäquat verstanden werden konnte. Die Vieldeutigkeit rührt möglicherweise daher, dass das Gedachte, das Geschriebene und das Gesagte nicht dem genügen, was in ihnen enthalten ist (vgl. Blanchot, 1982, 85). In ihnen ist nicht nur das Bekannte enthalten, sondern auch das Unbekannte. Durch diese Arbeit konnte für mich überzeugend nachgewiesen werden, dass eine sinnvolle Annäherung an das Un-/Bekannte nicht ausschließlich vom Bekannten her stattfindet, sondern auch durch das bedingungslose Sich-Öffnen gegenüber dem Unbekannten.

Durch diese Gedanken, die ich zum Schluss darstelle, ist zugleich eine Verbindung zu den eingangs gestellten Fragen gegeben, über die ich durch Überlegung zu der vorliegenden



Arbeit gekommen bin, um mich gegenüber dem Gegenstand an sich und seinem Schatten wieder zu öffnen und eine Hingabe gegenüber der ersten und letzten, impliziten und expliziten Wirkungsursache des Gegenstands und seines Schattens anzuerkennen. Die Auseinandersetzung mit diesen Forschungsfragen kann nicht mehr und nicht weniger als der Versuch verstanden werden, von dem (Forschungs-)Gegenstand einen adäquaten und respektvollen Gebrauch zu machen, so dass Zugänge zu Sinn und Bedeutung ermöglicht werden können. Die weitere Existenz des Gegenstands der Forschung und der mit ihm zusammenhängenden Fragen und Rätsel bestätigen die Tatsache, dass der Gegenstand uns lediglich zum Gebrauch und nicht zum Verbrauch zur Verfügung steht. Diese rätselhaften Fragen und Erfahrungen bleiben jedenfalls bis und nach Ende dieser Arbeit bestehen.

In dieser Hinsicht sind die Forschungsergebnisse dieser Arbeit im Vergleich zu dem Geforschten tatsächlich von begrenzter Reichweite und sind trotz ihres wissenschaftlichen Wertes als bescheidene und vergängliche Spuren eines durch das psychosoziale Geschehen in Organisationen flanierenden, staunenden und wahrheitsliebenden Denkens zu betrachten. Diejenigen Denks Spuren, aus denen sich sinnvolle und konstruktive Erkenntnisse erschließen lassen, waren ohne den Zugwind der aus sich selbst seienden Wirkungsursache nicht möglich gewesen. Diejenigen Denks Spuren, aus denen sich unscharfe und somit möglicherweise auch unvollständige Erkenntnisse erschließen lassen, sind als Aspekte meiner Menschlichkeit und Unvollkommenheit zu betrachten.

Mit diesen geheimnisvollen Reimen, Rhythmen und Gedichten aus Tausendundeiner Nacht möchte ich diese Arbeit abschließen:

»Keinen Schreiber gibt's, der nicht muß sterben und verderben,  
Doch was seine Hände schrieben, das bewahrt die Zeit.  
Darum schreib mit deiner Hand nichts anderes als etwas,  
Das dich auch am Tag der Auferstehung noch erfreut!  
[...] Wenn du das Tintenfaß der guten Taten öffnest,  
Dann laß die Tinte lauter Edelmut und Güte sein.  
Und schreibe Gutes, wenn du kannst, dann steh'n für deine Güte  
Des Schwertes und des Schreibrohrs Klinge dir als Zeuge ein«

(Ott, 2004, 155)

## VI. Literaturverzeichnis

- AHLERS-NIEMANN, A. (2006)** Auf der Spur der Sphinx – Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen. urn:nbn:de:hbz:468-20070037 [http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20070037].
- AHLERS-NIEMANN, A. (2008a)** Das Unbehagen in der Universitätskultur. Sozioanalytische Reflektionen zum Unmöglichkeitsraum Universität. Freie Assoziation 2, 23-45.
- AHLERS-NIEMANN, A. (2008b)** University Incorporated – Sozioanalytische Gedanken zur Ökonomisierung der Universitäten. In A. Ahlers-Niemann, U. Beumer, R. Redding Mersky & B. Sievers (Hrsg.) Organisationslandschaften – Sozioanalytische Gedanken und Interventionen zur normalen Verrücktheit in Organisationen/ Socioanalytic thoughts and interventions on the normal madness in organizations. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhaage, 119-141.
- ARENDT, H. (2005):** Denken ohne Geländer. Texte und Briefe. New York und München: Piper Verlag.
- AUCHTER, T. (2004)** Zur Psychoanalyse des Möglichkeitsraumes ›Potential Space‹. Freie Assoziation 3, 37-58.
- BÄCKER, R. (1999)** Einige Bemerkungen über das Verhältnis von Kunst, Wissenschaft und Supervision - Eine Replik auf Hegener & Möller, Supervision: Kunst oder Wissenschaft? Freie Assoziation 2, 243-255.
- BAIN, A. (2003)** Einige Überlegungen zur Sozioanalyse. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 17-35.
- BARTHES, R. (1964)** Mythen des Alltags. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BARTHES, R. (1981)** Das Reich der Zeichen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BARTHES, R. (1985)** Die helle Kammer. Bemerkung zur Photographie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BATAILLE, G. (1985)** Die Aufhebung der Ökonomie. Der Begriff der Verausgabung. Der verfemte Teil. Kommunismus und Stalinismus. Die Ökonomie im Rahmen des Universums. München: Matthes & Seitz.
- BAUDRILLARD, J. (1982)** Der symbolische Tausch und der Tod. München: Matthes & Seitz Verlag.
- BAUDRILLARD, J. (1991)** Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- BECKER, H. (2001)** Angst und Wandel in Organisationen. Eine supervisorisch-psychoanalytische Perspektive. In: B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster: Votum Verlag, 215-230.
- BECKER, H. (2003)** Psychoanalyse und Organisation: Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 53-72.
- BENJAMIN, W. (1977)** Das Kunstwerk im Zeitalter seiner Reproduzierbarkeit. Drei Studien zur Kunstsoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BENJAMIN, W. (1992)** Städtebilder. Fotografiert von Anna Blau. Mit einem Nachwort von Peter Szondi. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BERGKNAPP, A., GÄRTNER, C., LEDERLE, S. (Hrsg.) (2008)** Sozioökonomische Organisationsforschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- BEUMER, U., SIEVERS, B. (2001)** Die Organisation als inneres Objekt -Einzelsupervision als Rollenberatung. In: B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster: Votum Verlag.
- BION, W. R. (1946)** The Leaderless Group Project. In: Bulletin of the Menninger Clinic, 10, 3, 77-81.
- BION, W. R. (1971)** Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- BION, W. R. (1990a)** Eine Theorie des Denkens. In: E. Bott Spillius (Hrsg.) Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 225-235.
- BION, W. R. (1990b)** Zur Unterscheidung von psychotischen und nicht psychotischen Persönlichkeiten. In: E. Bott Spillius (Hrsg.) Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd.1: Beiträge zur Theorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 75-99.
- BION, W. R. (1990c)** Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BION, W. R. (1990d)** Angriffe auf Verbindungen. In: E. Bott Spillius (Hrsg.) Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd.1: Beiträge zur Theorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 110-129.
- BION, W. R. (1992)** Elemente der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- BION, W. R. (1997)** Transformationen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- BION, W. R. (2006)** Aufmerksamkeit und Deutung . Tübingen: edition diskord
- BION, W. R. (2007a)** Die Tavistock-Seminare. Tübingen: edition diskord
- BION, W. R. (2007b)** Die italienischen Seminare. Tübingen: edition diskord
- BION, W. R., RICKMAN, J. (1943)** Intra-group Tensions in Therapy. In: Lancet, 27, November.
- BLANCHOT, M. (1982)** Die Literatur und das Recht auf den Tod. Französisch und Deutsch, übersetzt von Clemens-Carl Härle. Berlin: Merve Verlag
- BOHM, D. (1985)** Die implizite Ordnung. Grundlagen eines dynamischen Holismus. München: Dianus-Trikont Buchverlag.
- BOHM, D. (2005)** Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BOHNSACK, R. (2006)** Die dokumentarische Methode der Bildinterpretation in der Forschungspraxis. In: W. Marotzki, H. Niesyto (Hrsg.) Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst- und medienpädagogischer Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 45-76.
- BOTT SPILLIUS, E. (Hrsg.) (1990)** Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BOWLES, M. (2003)** Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 275-306.
- BRETON, A. (1996)** Entretiens - Gespräche. Dada, Surrealismus, Politik. Aus dem Französischen und herausgegeben von Unda Hörner und Wolfram Kiepe. Dresden: Verlag der Kunst.
- BRIDGER, H. (1985)** Northfield Revisited. In: M. Pines (Hrsg.) Bion and Group Psychotherapy. London: Routledge & Kegan Paul.
- BURKE, P. (1990)** Vico. Philosoph, Historiker, Denker einer neuen Wissenschaft. Frankfurt am Main: Fischer Wissenschaft.

- DEJOURS, C. (1990)** Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. In: J.-F. Chanlat (Hrsg.) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées.* Québec/Ottawa: Les presses de l'université Laval et les Éditions ESKA, 687-708.
- DERRIDA, J. (2001)** Die unbedingte Universität. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- DEVEREUX, G. (1992)** Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Übersetzt von Caroline Neubaur und Karin Kersten. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- EINSTEIN, A. (2005)** Mein Weltbild. Herausgegeben von Carl Seelig. Zürich: Europa Verlag.
- FLUSSER, V. (1994)** Gesten. Versuch einer Phänomenologie. Frankfurt am Main: Fischer Wissenschaft.
- FLUSSER, V. (2006a)** Vom Zweifel. Berlin: Edition Flusser.
- FLUSSER, V. (2006b)** Für eine Philosophie der Fotografie. Berlin: Edition Flusser.
- FRENCH, R., TCHELEBI, N. (2010)** Rezension zu Burkard Sievers (Hrsg.) (2010) Hier drinnen sind irgendwie alle Türen zu: Eine Soziale Photo-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt. *Freie Assoziation 2*, 131-138.
- FREUD, S. (1910)** Über den Gegensinn der Urworte. In Ders. (1943) *Gesammelte Werke*, Band 8: Werke aus den Jahren 1909-1913, London: Imago Publishing Co., Ltd., 213-225.
- FREUD, S. (1911)** Formulierungen über die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens. In Ders. (1943) *Gesammelte Werke*, Band 8: Werke aus den Jahren 1909-1913, London: Imago Publishing Co., Ltd., 229-238.
- FREUD, S. (1919)** Das Unheimliche, in: Ders. (1947) *Gesammelte Werke*, Band 12: Werke aus den Jahren 1917-1920, London: Imago Publishing co., Ltd., 229-268.
- FREUD, S. (1920)** Jenseits des Lustprinzips, in Ders. (1940) *Gesammelte Werke*, Band 13. *Jenseits des Lustprinzips/ Massenpsychologie und Ich-Analyse/ Das Ich und das Es*, London: Imago Publishing co., Ltd., 1-70.
- FROMM, E. (1976)** Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- FUHS, B. (2003)** Fotografie als Dokument qualitativer Forschung. In: Y. Ehrenspeck & B. Schäfer (Hrsg.) *Film- und Fotoanalyse in der Erziehungswissenschaft.* Opladen: Leske & Budrich, 37-54.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. (1993)** Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.) *Qualitative Sozialforschung.* Stuttgart: Klett-Cotta, 91-111.
- GROTSTEIN, J. S. (1981)** Splitting and projective identification. New York: Jason Aronson.
- HAAG, F. (1972)** Sozialforschung als Aktionsforschung. In: F. Haag, H. Krüger, W. Schwärzel & J. Wildt (Hrsg.) *Aktionsforschung: Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne.* München: Juventa, 22-55.
- HABERMAS, J. (1968):** Technik und Wissenschaft als ›Ideologie‹, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- HELMERS, S. (1993)** Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn: holos-verlag.
- HONGLER, H. (2007)** Soziokulturelle Animation: Handeln in Übergangsräumen. *Freie Assoziation 1*, 59-78.
- HOPF, C. (1993)** Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.) *Qualitative Sozialforschung.* Stuttgart. Klett-Cotta, 11-37.
- HÖPFL, H. (2005)** Indifference. In: C. Jones & D. O'Doherty (Hrsg.) *Manifestos for the Business School of Tomorrow.* Abo, Finland: Dvalin Press, 61-71.
- JOHNSON, P.; DUBERLEY, J. (2000)** Understanding Management Research. London: SAGE.
- KAFKA, F. (2006)** Das Schloß. Roman. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- KLEIN, M. (1946/2000)** Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen. In M. Klein *Gesammelte Schriften.* Bd. III. Stuttgart: frommann-holzboog, 1-41.

- KÖHLER, E. (2006)** Vorlesungen zur Geschichte der französischen Literatur. Herausgegeben von Henning Kraus und Dietmar Rieger. Band 5,1. Internetquelle: <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/2451/> (Letzter Zugriff: März 2007).
- KREJCI, E. (1990)** Vorwort in W. Bion (1990) Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 9- 35.
- KREJCI, E. (1997)** Vorwort in W. Bion (1997) Transformationen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 7- 16.
- KRISHNAMURTI, J. (1981)** Das Tor zu Neuem Leben. Frankfurt : Siemsen-Schumann-Verlag Zeppelinheim.
- KRISTEVA, J. (1990)** Fremde sind wir uns selbst. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- KROMREY, H. (1991)** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen: Leske & Budrich.
- KÜHL, S., STRODTOLZ, P., TAFFERTSHOFER, A. (Hrsg.) (2009)** Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- KUCKARTZ, U., GRUNENBERG, H., LAUTERBACH, A. (Hrsg.)(2007)** Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- KUCKARTZ, U., EBERT, T., RÄDIKER, S., STEFER, C. (2009)** Evaluation Online. Internetgestützte Befragung in der Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LAWRENCE, W. G. (1998)** Selbstmanagement-in-Rollen. Ein aktuelles Konzept. Freie Assoziation 1, 37-57.
- LAWRENCE, W. G. (2003a)** Soziales Träumen und Organisationsberatung. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 349-374.
- LAWRENCE, W. G. (2003b)** Das Denken im Spiegel der Organisationen. Das Endliche und das Unendliche – Das Bewusste und das Unbewusste. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 97-116.
- LÉVI-STRAUSS C. (2008)** „Das Leben hat keinen Sinn“. Interview mit Cicero  
Quelle: <http://www.cicero.de/839.php?ausgabe=08/2008> (Letzter Zugriff: Januar 2009).
- LEWIN, K. (1982)** Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LIEBIG, B., NENTWIG-GESEMANN, I. (2009)** Gruppendiskussion. In: S. Kühl, P. Strodtolz, A. Taffertshofer (Hrsg.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 102-123.
- LONG, S. (2003a)** Preis und Tyrannei der Kundenorientierung: Eine Gruppen- und Gesellschaftsanalyse aus systemischer und psychoanalytischer Sicht. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 249-274.
- LONG, S. (2003b)** Wer bin ich bei der Arbeit. Ein Beitrag zur Identifikation und Identität bei der Arbeit. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 73-94.
- LUTZI, J. (2003)** Ein Wandel der Buchhalter? – Zur Bedeutung des potentiellen Raums für Veränderungsprozesse in Organisationen. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 443-455.

- MAROTZKI, W., NIESYTO, H. (Hrsg.) (2006)** Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst- und medienpädagogischer Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MENZIES, I. (1975)** Thoughts on the maternal role in contemporary society. *Journal of Child Psychotherapy* 4, 1., 5 -14.
- MINER, J. B. (1984)** The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review* 9, 296-306.
- MORGAN, G. (2006)** Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- MOSER, H. (2005)** Visuelle Forschung – Plädoyer für das Medium «Fotografie». [www.medienpead.com/04-1/moser04-1.pdf](http://www.medienpead.com/04-1/moser04-1.pdf) (Letzter Zugriff: 24.10.2008)
- NEUBERGER, O., KOPMA, A. (1987)** Wir, die Firma. Weinheim, Basel: Beltz.
- NIESYTO, H. (2006)** Bildverstehen als mehrdimensionaler Prozess. Vergleichende Auswertung von Bildinterpretationen und methodische Reflexion. In: W. Marotzki & H. Niesyto (Hrsg.) Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst- und medienpädagogischer Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 253-286.
- OBERHOF, B., BEUMER, U. (Hrsg.) (2001)** Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster: Votum Verlag.
- OGDEN, T. (1982)** Projective identification and psychotherapeutic technique. New York: Jason Aronson Publishing.
- OGDEN, T. (1988)** Die projektive Identifikation, *Forum der Psychoanalyse*, 4., 1-21.
- O'NEILL, J. (1972)** Sociology as Skin Trade. *Essays Towards a Reflexive Sociology*. New York: Harper & Row.
- O'SHAUGHNESSY, E. (1990)** Klinische Untersuchung einer Abwehrorganisation. In: E. Bott Spilius (Hrsg.) *Melanie Klein Heute*. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 367 – 390.
- OTT, C. (2004)** Tausendundeine Nacht. München: Verlag C.H. Beck.
- PEEZ, G. (2006)** Fotoanalyse nach Verfahrensprinzipien der Objektiven Hermeneutik. In: W. Marotzki & H. Niesyto (Hrsg.) Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst- und medienpädagogischer Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 121-142.
- PILARCZYK, U.; MIETZNER, U. (2003)** Methoden der Fotografieanalyse. In: Y. Ehrenspeck & B. Schäfer (Hrsg.) *Film- und Fotoanalyse in der Erziehungswissenschaft*. Opladen: Leske & Budrich, 19-36.
- PIAGET, J. (1972)** Erkenntnistheorie der Wissenschaften vom Menschen. Hauptströmungen der sozialwissenschaftlichen Forschung. Herausgegeben von der UNESCO. Frankfurt am Main- Berlin- Wien: Verlag Ullstein.
- PITERMAN, H. (2004)** »Wenn du nicht für uns bist, dann bist du gegen uns«. Der vorherrschende Diskurs in der Gesundheitsfürsorge. *Freie Assoziation* 2, 43-63.
- POINCARÉ, H. (1914)** Science and Method; deutsch: Wissenschaft und Methode. Leipzig: Dover Publication.
- POPPER, KARL (2005)** Logik der Forschung. Tübingen: Mohr Siebeck
- PSYCHOLOGIE HEUTE COMPACT (o.J.)** Heft 8. Glück, Glaube, Gott. Was gibt dem Leben Sinn?
- SAUSSURE, F. D. (1967)** Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft. Herausgegeben von Charles Bally. Berlin: de Gruyter.
- SAUSSURE, F. D. (1969)** Cours de linguistique générale. Publié par Charles Bally et Albert Sechehaye avec la collaboration de Albert Riedlinger. Paris : Payot.
- SCHÜTZ, A. (1971)** Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Martinus Nijhoff.
- SCHWARTZ, E. (1971)** Overskill. The Decline of Technology in Modern Civilization. New York: Ballantine Books.

- SERHANE, W. (2007)** Das Management kultureller Heterogenität des Denkens in Organisationen. Eine psycho-sozialanalytische Diagnose zur Vermutung einer Denkstörung. Unveröffentlichte Master-Thesis. Bergische Universität Wuppertal
- SERHANE, W. (2008a)** Das Gedankendreieck – Denken und Transformation in Organisationen. In: A. Ahlers-Niemann, U. Beumer, R. Redding Mersky & B. Sievers (Hrsg.) Organisationslandschaften – Sozioanalytische Gedanken und Interventionen zur normalen Verrücktheit in Organisationen/ Socioanalytic thoughts and interventions on the normal madness in organizations. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhaage, 162-185.
- SERHANE, W. (2008b)** Veranstaltungsprogramm zum Projekt 'Die transkulturelle Soziale Photo-Matrix'. Quelle: <http://www.zgs.uni-wuppertal.de/news/news8.html> (Letzter Zugriff: 14.07.2010).
- SERHANE, WADII (2009a)** Veranstaltungsprogramm zum Seminar „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“. Wintersemester 2009/2010. Quelle: <http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/izk/Erfahrungslernen%20in%20interkulturellen%20Uebergangsräumen.pdf> (Letzter Zugriff: 14.07.2010).
- SERHANE, W. (2009b)** Veranstaltungsbericht zum Workshop „Diversity@University“. Quelle: [http://www.zgs.uni-wuppertal/angebote/arbeitsgruppen/QS/02\\_Diversity\\_at\\_University.html](http://www.zgs.uni-wuppertal/angebote/arbeitsgruppen/QS/02_Diversity_at_University.html) (Letzter Zugriff: 14.07.2010)
- SERHANE, W. (2010)** Veranstaltungsprogramm zum Seminar „Erfahrungslernen in interkulturellen Übergangsräumen“. Sommersemester 2010. Quelle: <http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/izk/Erfahrungslernen%20in%20interkulturellen%20Uebergangsräumen.pdf> (Letzter Zugriff: 14.07.2010)
- SIEVERS, B. (1990)** Motivation als Sinnsurrogat. In: H. Kraus, N. Kailer & K. Sander (Hrsg.) Management Development im Wandel. Wien. Mainz-Verlag, 105-122.
- SIEVERS, B. (1993)** Auf der Suche nach dem Theater. Organisationen als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit. Gruppensdynamik, 24, 4, 367-389.
- SIEVERS, B. (1999)** Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewusster Prozesse in Organisationen. In: H. Pühl (Hrsg.) Supervision und Organisationsentwicklung, 2. Auflage: Handbuch 3, Opladen: Leske & Budrich, 260-273.
- SIEVERS, B. (2001)** Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln. Eine sozio-analytische Dekonstruktion. In: G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.) Emotionen und Management. Managementforschung 11, 171-212.
- SIEVERS, B. (2003)** »Psychotische Organisation« als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. In: B. Sievers, D. Ohlmeier, B. Oberhoff & U. Beumer, (Hrsg.) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 145-175.
- SIEVERS, B. (2004)** Nie war Vertrauen in Organisationen so frag-würdig wie heute. Eine sozio-analytische Interpretation. Freie Assoziation 1, 29-53.
- SIEVERS, B. (2005)** »Die Vergangenheit rückwärts vor sich her schieben« - Eine sozioanalytische Sicht der Beziehung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Organisationen. Freie Assoziation 2, 63-87.
- SIEVERS, B. (2006)** Vielleicht haben Bilder den Auftrag, einen in Kontakt mit dem Unheimlichen zu bringen. Die Soziale Photo-Matrix als ein Zugang zum Unbewussten in Organisationen. Freie Assoziation 2, 7-28.
- SIEVERS, B. (2007)** Die Soziale Photo-Matrix als eine Methode der Aktionsforschung. Bilder von unterhalb der Oberfläche der Universität. Werkblatt 59. Heft 2/ 24. Jahrgang 2007, 75-97.

- SIEVERS, B. (2008)** »Besen! Besen! Seid's gewesen« oder das Unheimliche in der Universität. Freie Assoziation 1, 7-34.
- SIEVERS, B. (2009a)** Die psychotische Universität: Sozioanalytische Perspektiven einer Organisation im verordneten Wandel. In M. Boni, P. Kellermann & E. Meyer-Renschhausen (Hrsg.) Kritik der aktuellen Hochschulpolitik. Forschung und Lehre unter Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 95-108.
- SIEVERS, B. (Hrsg.) (2009b)** Hier drinnen sind irgendwie alle Türen zu. Eine Soziale Photo-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt. Münster: agenda Verlag.
- SIEVERS, B., OHLMEIER, D., OBERHOFF, B., BEUMER, U. (Hrsg.) (2003)** Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- SILVERMAN, D. (1997)** Introducing Qualitative Research. In: D. Silverman (Hrsg.) Qualitative Research. Theory, Method and Practice. London: Sage Publications, 1-7.
- SINGER, K. (2003)** Der Mut aus der Reihe zu tanzen. Psychologie Heute, Juli, 60-65.
- STACEY, R. D. (1997)** Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- STEICHEN, E. (1955)** The Family of Man. New York: The Museum of Modern Art.
- SZONDI, P. (1992)** Nachwort in: W. Benjamin (1992) Städtebilder. Fotografiert von Anna Blau. Mit einem Nachwort von Peter Szondi. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- VON CHAMISSO, A (1980)** Peter Schlemihls wundersame Geschichte. Stuttgart: Philipp Reclam Jun.
- VON HOFMANNSTHAL, H. (1979)** Erzählungen. Erfundene Gespräche und Briefe. Reisen. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- WEBER, S. M. (2009)** Gruppenverfahren als Methoden transformativer Organisationsforschung. In: S. Kühl, P. Strodholz & A. Taffertshofer (Hrsg.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 145-179.
- WEBER, M. (1973)** Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung. Hamburg: Siebenstern Verlag.
- WIEDEMANN, W. (2007)** Wilfred Bion. Biografie, Theorie und klinische Praxis des »Mystikers der Psychoanalyse«. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- WINNICOTT, D. W. (2006)** Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.



**Erklärung gemäß § 7 Abs. 3 der Promotionsordnung vom 30. Januar 1987  
und deren Ergänzung vom 16. Oktober 1989 und vom 5. Dezember 2000**

Hiermit erkläre ich, Wadii Serhane, dass ich die eingereichte Dissertation (Des-Integrative Organisationsforschung als psychosozialer Lernprozess. Ein Fallbeispiel zur Sozialen Photo-Matrix) selbstständig verfasst habe. Bei der Abfassung habe ich nur die in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen als solche gekennzeichnet. Die vorgelegte Dissertation hat weder in der gegenwärtigen noch in einer anderen Fassung einem anderen Fachbereich der Bergischen Universität Wuppertal oder einer anderen wissenschaftlichen Hochschule vorgelegen.

Wuppertal, im Juni 2011

---

Wadii Serhane

---