

Organisationskultur aus transaktionsanalytischer Sicht

von Hans-Georg Hauser

Organisationskultur ist ein Thema das mich schon sehr lange beschäftigt. Und zwar aus einem sehr praktischen Grund:

Führungskräfte, Berater und Trainer sind professionell dazu aufgerufen, Veränderungsprozesse zu starten, zu begleiten und, wie wir heute immer stärker erleben, als den „Normalzustand“ zu etablieren. Dabei tritt oftmals das Phänomen auf, daß an sich „richtige“ Ansätze, die auch schon in anderen Fällen zum Erfolg führten, auf Schwierigkeiten, auf Ablehnung stoßen. Eine Erklärung dafür, warum manches manchmal funktioniert, in anderen Kontexten nicht, nennen wir „Organisationskultur“. Als Definition wähle ich daher, daß „Organisationskultur alles ist, das auf die Gefühle, Denken und Handeln der Organisationsmitglieder Einfluß hat“. Damit mache ich den Versuch, die von Berne aufgezählten formellen und informellen Organisationseinflüsse¹⁾ in einer Definition zusammenzufassen.

Wenn es Aufgabe ist, Veränderungen zu planen, vorzubereiten, macht es Sinn, die Anteile der Organisationskultur zu analysieren, zu beachten, die diese Veränderungen unterstützen, bzw. ihnen entgegenstehen.

In dieser Ausführung wähle ich als Focus, daß sich Menschen auf ihre Umwelt beziehen, in Beziehung setzen. Das dafür geeignetste Modell der TA ist aus meiner Sicht das Ursprungsmodell der Ich-Zustände nach Berne, und das daraus abgeleitete Modell des operationalen Bezuges, auch als soziale Diagnose, Übertragungs-, Gegenübertragungsdynamik bezeichnet.

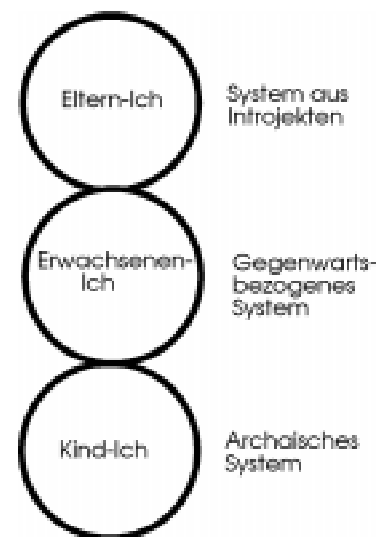
Exkurs:

Die Ich-Zustände (Ursprungsmodell nach E. Berne)

Im Ursprungsmodell von Berne (TA in Psychotherapie) wird von ihm ein Ich-Zustand beschrieben als „ein zusammengehörendes System von Haltungen und Gefühlen die bestimmte Handlungen hervorrufen (motivieren)“.

Berne unterscheidet drei Ich-Zustände:

- den Eltern-Ich Zustand (Exteropsyche)
- den Kind-Ich-Zustand (Archeopsyche)
- den Erwachsenen-Ich-Zustand (Neopsyche).



Der El-Ich-Zustand ist definiert als die Summe aller internalisierten Erfahrungen (Introjekte), die unreflektiert übernommen wurden, der K-Ich-Zustand als die Summe aller regressiven (früheren) Bewältigungsmechanismen, also der Reaktionen auf Introjekte und der ER-Ich-Zustand als angemessenes Fühlen, Denken und Verhalten im Hier und Jetzt. Wichtig ist hier der Terminus der „Angemessenheit“. Damit ist Verhalten, Denken und Fühlen, das *bewußt und geeignet* ist die

Anforderungen der Gegenwart zu bewältigen, als Erwachsenen-Ich-Zustand definiert. Berne stützt sich in seiner Arbeit auf Ergebnisse, Ansätze von W. Penfield, E. Weiss, A.L. Chandler und Paul Federn.

Für die Frage „wie findet man heraus, in welchem Ich-Zustand befindet sich jemand?“ hat Berne vier Diagnoseformen vorgeschlagen, die in enger Verbindung zu den vier Ich-Zustandsmodellen stehen und damit zu unterschiedlichen Sichtweisen und Definitionen geführt haben.

Eigentlich handelt es sich bei den vier Diagnoseformen um Zugänge zum Ursprungsmodell, die jedoch jeder für sich nur einen ganz bestimmten Fokus haben.

Jede einzelne Diagnoseform gibt Hinweise, wo sich die Person befinden könnte. Um eine angemessene Sicherheit zu erzielen, müßte man alle vier Diagnoseformen einsetzen.

Um Ich-Zustände zu diagnostizieren, betont Berne die Wichtigkeit der Intuition, die nicht erlernt aber „kultiviert“ werden kann.

1. Der verhaltensdiagnostische Zugang (in Verbindung mit dem Funktionsmodell)

Hier beobachten und beschreiben wir Verhalten. Als üblich werden Kriterien wie kr-El, n-El, ER, a-K, f-K verwendet.

2. der soziale oder operationale Ansatz (in Verbindung mit dem Transaktionsmodell)

Hier beobachten wir den Übertragungs- und Gegenübertragungsprozeß. Welche Erwartungen an die Rolle des anderen werden geweckt, wozu wird der jeweils andere eingeladen?

3. der entwicklungspsychologische Ansatz, die historische Diagnose (oft in Verbindung mit der Strukturanalyse 2. Ordnung gebracht)

Hier fragen wir danach, wo bestimmte Fixierungen im El-Ich und im K-Ich herkommen, wie sie zustandekommen, und wie die Person im System ihrer El-Bilder und K-Erinnerungen lebt.

4. der erlebnisorientierte Ansatz, die phänomenologische Diagnose

Hier fragen wir danach, womit jemand eher in Kontakt ist, sich eher erlebt

- mit Normen und Werten - El-Ich
- mit Denken - ER-Ich
- mit Fühlen - K -Ich

1. Die verschiedenen Bezugssysteme

Organisationen kann man als Systeme verstehen, die aus

- Menschen (soziale Systeme) und
- Strukturen (materielle und immaterielle Systeme)

bestehen.

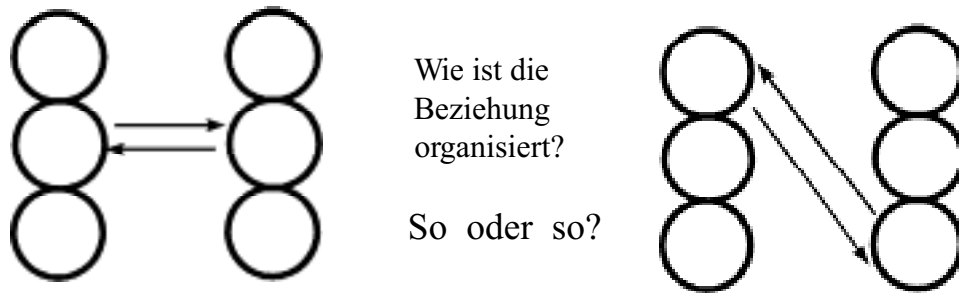
Menschen (Organisationsmitglieder) beziehen sich auf ihre Umwelt, *sowohl* auf andere Menschen *als auch* auf Strukturen (Produkte, Gebäude, Ausstattung, Corporate Identity, Corporate Design, Formulare, Werbeaussagen, Abläufe ²⁾ etc.

1.1 Das soziale Bezugssystem

Hier handelt es sich um die übliche Art, wie Menschen in der Organisation miteinander umgehen, übereinander denken, welche Gefühle stimuliert werden. Ein gutes Diagnoseinstrument sind z.B. die FÜHRUNGSRICHTLINIEN. Hierunter verstehe ich die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, nach denen Führung organisiert ist.

Diagnosefragen sind z.B.:

- Wie wird Verantwortung gehandhabt?
- Welche Annahmen über Menschen werden getroffen?
- Wie heißen die Führungskräfte im „normalen“ Sprachgebrauch? (Vorgesetzte?!)
- Wie heißen die Mitarbeiter im „normalen“ Sprachgebrauch? (Lohnempfänger?!)
- Welche Ideen gibt es zu Motivation?



Unter Verwendung der sozialen Diagnose kann man jetzt fragen:

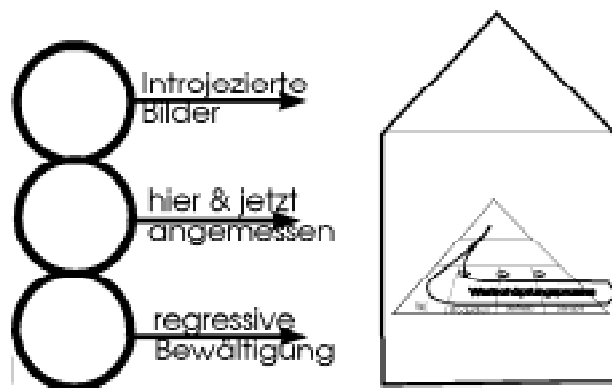
- Welche Beziehungsmuster werden vorgedacht?
- Welche Trübungen³⁾ sind implizit?
- Welche Verwechslung zwischen Orga. und Ursprungsfamilie wird begünstigt?
- Welche Systempathologie trifft hier auf welche persönliche Pathologie?

Weitere Diagnosemöglichkeiten mit TA-Modellen, die geeignet sind soziale Beziehungen zu analysieren: doppelbödiges Kommunikationsmuster (Double binds), Spiele, Discount, Passivität, Verträge (geheime), Trübungen.

1.2. Das strukturelle Bezugssystem

In meiner Arbeit mit Organisationen ist mir immer wieder aufgefallen, daß sich nicht alle Phänomene, die förderlich oder hinderlich für Entwicklungsprozesse sind, mit den oben ausgeführten sozialen Beziehungen erklären lassen. Eine erste Idee kam mir bei der Betrachtung der Bedürfnispyramide nach Maslow, die ja in einer ausführlichen Art und Weise die unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen beschreibt (ich beziehe mich hier *nicht* auf die daraus abgeleiteten simplifizierten Motivationsüberlegungen!). Nur ein Teil der aufgezählten Bedürfnisse ist jedoch im sozialen Bezugsrahmen beschreibbar.

Nachdem sich offensichtlich das Interesse von Menschen auch auf nicht-menschliche Beziehungen richtet, nämlich die Beziehung zu Produkten, Gebäuden, Werkstatt- und Büroeinrichtungen, Abläufen, dem Corporate Design, und hier starke Gefühle ausgelöst werden, muß nach der Definition der Ichzustände (als einem kohärenten System von Gefühlen, Gedanken und dazu passenden Handlungen) von diesen strukturellen Anteilen ein nicht zu vernachlässigender Impuls ausgehen.



Die Fragen die wir hier stellen sind:

- Mit welchem Ich-Zustand beziehen sich Menschen auf Ihre Organisation?
- Welche Gefühle löst ein Produkt, ein Bild z.B. der Konzernzentrale aus?
- Welche Introjekte werden durch (Gebäude, Strukturen) aktiviert?
- Welche regressiven Anpassungs-, Bewältigungsmechanismen werden ausgelöst?

Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

Wenn Sie am Morgen das Gebäude ihrer Organisation betreten, welches Gefühl wird da wach? (Ärger, Befriedigung, Hoch-Gefühl, Freude, Unlust etc.) Welche Gedanken sind damit verbunden? Welche Handlungen werden angeregt?

Wenn Sie über Ihre Organisation sprechen, welche Worte wählen Sie? Welches Gefühl haben Sie dabei?

Wenn Sie ein Produkt Ihrer Organisation sehen, was fällt Ihnen als erstes dazu ein?

Als IBM vor vielen Jahren ihre Mitarbeiter, Kunden mit Schildern mit der Aufschrift „THINK“ beschenkte, löste das häufig Anpassung im Sinne von Zustimmung („ja, ja, das ist wirklich nötig“,) oder Ablehnung („so eine Frechheit“) aus.

Als die repräsentative Konzernzentrale eines großen Unternehmens abbrannte, und daher ein Umzug nötig war, löste das „neue Heim“ viel Unsicherheit aus.

Die Kantine eines bekannten Herstellers von Tisch- und Kochkulturartikeln ist mit Plastikgeschirr und Plastikbesteck ausgestattet. Die Widersprüchlichkeit ist allerorten spürbar.

Weitere TA-Modelle für die Arbeit mit Strukturen: Trübungen, Ausschlüsse von Ich-Zuständen, Strukturierung von Zeit, Verträge, Discount

2. Anwendung in der Organisationsarbeit

Die oben angeführten Diagnosemöglichkeiten nach

- sozialen Beziehungen und
- strukturellen Beziehungen

werden helfen, mehr Bewußtheit (awareness) zu schaffen. Damit nützt in der Arbeit mit und in Organisationen diese Diagnose:

- blinde Flecken aufzuspüren,
- wiederkehrende Muster zu erkennen,
- Beziehungsfixierungen zu erkennen.

Hilfreiche Fragen zur Veränderung:

Allgemeine Fragen: Nutzen wir unsere vollen Potentiale? Wo beziehen wir uns in einer Art und Weise aufeinander, die bestimmte Wunsch- oder Angstphantasien begünstigt?

Untersuchung der Introjekte: Warum machen wir's noch immer so? Welche Normen, Werte, Annahmen (Paradigmen!) müßten wir verändern?

Untersuchung der regressiven Bewältigung: Ist diese Anpassungsleistung noch zeitgemäß? Was ist unsere Sorge, daß schlimmstenfalls passieren könnte? Welche anderen Lösungs- (Beziehungs-)Möglichkeiten sind noch denkbar?

3. Schlußfolgerung

Organisationen an sich lösen bestimmte Gefühle, Haltungen aus, die oftmals zu bestimmten Handlungen führen. Diese Gefühle Handlungen können so stark sein, daß damit Realität ausgeblendet und bestimmte introjezierte bzw. regressiv Gefühle, Haltungen und Verhaltensweisen ausgelöst werden. In der Arbeit mit Organisationen empfiehlt es sich darauf zu achten.

¹⁾ E. Berne, Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler 1979

²⁾ J.M. Kobi, H.A. Wütherich, Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, moderne industrie 1987

³⁾ H.-G. Hauser Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht, Zeitschrift für TA, Junferman 1991