



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Organisationen und ihre psychodynamischen Mechanismen“

Eine Organisationskulturanalyse nach E. H. Schein
in einer vorschulpädagogischen Einrichtung

Verfasserin

Bettina Koller

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Juni 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 297

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Pädagogik

Betreuerin: Dr. Kornelia Steinhardt

DANKSAGUNG

Zu danken habe ich besonders Dr. Kornelia Steinhardt, Universität Wien, für die Unterstützung meiner Arbeit und die vielfältigen Anregungen sowie die umsichtige Betreuung bei der Entstehung der vorliegenden Arbeit.

Durchführbar wurde diese Arbeit durch die Unterstützung meines Mannes und meiner Kinder, die mir die Möglichkeit gaben, die nötigen Rahmenbedingungen für mein Studium zu schaffen.

Danken möchte ich weiters meinen Eltern und meiner Schwiegermutter für Ihre Hilfestellung in vielen Bereichen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	6
1.1 Problemstellung	7
1.2 Aufbau der Arbeit	10
 2. Die Begriffe Organisation und Kultur sowie die Komplexität der Entstehung und Wirkung einer Organisationskultur	12
2.1 Der Begriff Organisation in seiner allgemeinen Bedeutung und im Rahmen verschiedener Verständnisansätze	13
2.1.1 Der Human-Relations-Ansatz eines Organisationsverständnisses	14
2.1.2 Der situative Ansatz eines Organisationsverständnisses	15
2.1.3 Der systemische Ansatz eines Organisationsverständnisses	17
2.1.4 Organisationen aus psychoanalytischer Perspektive betrachtet	18
2.1.4.1 Balintgruppen als erste Anfänge eines psychoanalytischen Zugangs zu Organisationen und die Entwicklung der Supervision	19
2.1.4.2 Der Tavistock Group Relations-Ansatz	20
2.1.5 Der interpretative Ansatz	22
2.2 Der allgemeine Begriff Kultur und dessen Bedeutung innerhalb einer Organisation.	23
 3. Psychodynamischen Strukturen innerhalb einer Organisation: Das Unbewusste im Unternehmen	27
3.1 Der Begriff Psychodynamik in seinem Bezug zu Organisationen	29
3.2 Abwehrmechanismen in ihrer allgemeinen Betrachtung	30
3.2.1 „Das Ich und die Abwehrmechanismen“ nach A. Freud	31
3.2.2 M. Klein und das Konzept der „Spaltung“, der „Projektiven Identifikation“, der „Paranoid-Schizoiden Position“ sowie der „Depressiven Position“	33
3.2.2.1 Das Konzept der Spaltung.	34
3.2.2.2 Das Konzept der Projektiven und Introjektiven Identifikation	35
3.2.2.3 Das Konzept der Paranoid-Schizoiden und der Depressiven Position	36
3.2.3 Die Studien von Menzies-Lyth über psychosoziale Abwehrmechanismen (social defences) in institutionalisierten Systemen	37
3.3 Gemeinsame Visionen innerhalb einer Organisation und deren psychodynami-	

schen Auswirkungen	41
4. Pädagogische Qualität in vorschulischen Organisationen	43
4.1 Definition von Qualität	44
4.2 Die Bedeutung von Qualität in vorschulischen Einrichtungen	45
4.3 Vorschulische Bildungseinrichtungen als „Non-Profit-Organisationen“ betrachtet	47
4.4 Die in England durchgeführte EPPE-Studie zur Bewertung der Qualität vorschulischer Einrichtungen	49
5. Die Methode der Organisationskulturanalyse nach E. H. Schein	51
5.1 Scheins Modell der Kulturanalyse als Grundlage für wissenschaftliche Forschungen	51
5.2 Die drei Ebenen zur Analyse einer Organisationskultur nach Schein	55
5.2.1 Die erste Ebene: Artefakte als sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen	56
5.2.2 Die zweite Ebene: Öffentlich propagierte Werte eines Unternehmens	57
5.2.3 Die dritte Ebene: Grundprämissen eines Unternehmens	58
6. Übertragung und Gegenübertragung als wesentlicher psychoanalytische Methode bei der Durchführung einer Kulturanalyse nach Schein	60
6.1 Die Übertragung und ihre Bedeutung in Organisationen	560
6.2 Die Gegenübertragung und ihre Bedeutung in Organisationen	64
7. Beschreibung des Kindergartens in welchem in Rahmen einer Einzelfall- studie eine Kulturanalyse nach Schein durchgeführt wurde	66
7.1 Die Beschreibung des Kindergartens, der formalen Rahmenbedingungen und des Teams	67
7.1.1 Die Räumlichkeiten des Kindergartens.....	67
7.1.2 Die Leiterin des Kindergartens	68
7.1.3 Das Team des Kindergartens	69
7.2 Das pädagogische Konzept des Kindergartens	69
7.2.1 Das Logo des Konzepts	69
7.2.2 Die religiöse Erziehung der Kinder	70

7.2.3. Das Ziel, welches die Mitarbeiterinnen mit ihrer pädagogischen Arbeit anstreben	71
7.2.4 Die Gestaltung eines Tages im Kindergarten	72
7.2.4.1 Die Orientierungsphase	72
7.2.4.2 Die Freispielphase	72
7.2.4.3 Die „freie Jause“	72
7.2.4.4 Die Konzentrationsphase	72
7.2.4.5 Die Ausklingsphase	74
8. Die Ergebnisse der Kulturanalyse nach Schein im Kindergarten	74
8.1 Die Vorgehensweise bei der Erhebung der Unternehmenskultur im Kindergarten	74
8.2 Ebene eins: Artefakte	76
8.3 Ebene zwei: Öffentlich bekundete Werte.....	85
8.4 Ebene drei: Unausgesprochene gemeinsame Annahmen (Prämissen)	87
9. Conclusio	91
9.1 Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage	91
9.2 Die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	94
10. Ausblick	100
11. Literaturverzeichnis	102
Kurzzusammenfassung	107
Curriculum vitae	109

1. Einleitung

Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Coaching, Teamsupervision, Kommunikationstraining und andere Interventionsformen sind mehr denn je in den verschiedensten Betrieben vorzufinden; der Markt „boomt“. Schlägt man die Karriereseiten in diversen Zeitungen auf, so findet sich diese Tatsache aufgrund diesbezüglicher Artikel und Werbeeinschaltungen bestätigt. Fragebogenerhebungen, Zahlen und Statistiken unterstreichen diesen Trend. Große finanzielle Investitionen fließen in Interventionsmaßnahmen, die Mitarbeiter kehren oft voller Esprit und neuem Engagement in ihre Organisation zurück, doch nicht selten bleibt die Organisationsstruktur unverändert und deren Abläufe verlaufen in denselben „Gleisen“ wie zuvor. Es handelt sich hier keineswegs um ein individuelles Phänomen, sondern ist in vielen Organisationen zu beobachten.

Schein (2006, 29ff), ein bedeutender Organisationsforscher, zeigt auf, dass dies ein Hinweis auf die besondere Kultur innerhalb einer Organisation sein kann. Er beschreibt, wie sich Kultur in einer Organisation entwickeln und manifestieren kann, und wie diese das Verhalten und Denken der Mitarbeiter bestimmen. Diese Kulturen entstehen nicht von heute auf morgen, sondern bilden sich ausgehend vom Denken und Handeln der Unternehmensgründer und seiner Mitarbeiter und durchdringen alle Bereiche eines Unternehmens. Letztendlich sind die Kulturstrukturen fest im Alltag der Organisation verankert.

Die Summe aller Aspekte, wie beispielsweise die gesellschaftliche Eingebundenheit, der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich sowie die Berücksichtigung des historischen Hintergrundes der Organisation, haben die besondere Kultur eines Unternehmens entstehen und wachsen lassen (Schein 2006, 44). All diese Faktoren sind keine feststehenden Größen sondern das Produkt sozialer Entwicklungen.

Die Kultur einer Organisation wird somit nicht nur von den aktuellen Bedingungen und Konstellationen bestimmt, sondern auch von ihrer Entstehungsgeschichte beeinflusst. An einem Beispiel soll einführend verdeutlicht werden, wie Organisationskultur verstanden werden kann.

Es wird zur Illustration ein fiktives Unternehmen angeführt, welches kurz nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland gegründet wurde. Die wirtschaftlich schlechte Lage, die Inflation und der Wiederaufbau eines ganzen Landes ließen ein Denken mit gemeinsamen Inhalten und Zielen bei den Mitarbeitern entstehen. Wird die Geschichte dieses Unternehmens weiter ver-

folgt, so war es in den Achzigerjahren ein florierender Betrieb mit etwa hundert Mitarbeitern. Der Unternehmensleiter, der in dieser Zeit in Pension ging, verkaufte das Unternehmen. Ein unternehmensfremder dreißigjähriger Manager übernahm nach kurzer Vorbereitungszeit die Leitung der Organisation. Geboren in eine deutsche Familie des Mittelstandes hatte er ein Wirtschaftsstudium absolviert, welches, verstärkt durch einen Auslandsaufenthalt, neue Ideen und Vorstellungen bezüglich Unternehmensführung in ihm reifen lassen hatte. Mit diesen neuen Ideen und der Motivation des neuen „Chefs“ wurden sämtliche Mitarbeiter konfrontiert. Alle bisher tradierten Werte, Überzeugungen und Annahmen, die von der Belegschaft als selbstverständlich galten, wurden aufgrund der Veränderungen und Neuerungen in kürzester Zeit in Frage gestellt. Dies führte nun dazu, dass Ablehnung gegenüber dem Unternehmensleiter um sich griff und dass das Vertrauen, welches die Mitarbeiter bisher in das Unternehmen hatten, verloren ging. Die Mitarbeiter erlebten einen Bruch mit ihren bisherigen Traditionen und verließen aufgrund der plötzlichen Veränderungen das Unternehmen.

1.1 Problemstellung

Wie können nun solche Prozesse, wie sie in diesem Beispiel beschrieben wurden und in Organisationen immer wieder zu beobachten sind, verstanden werden? Mit E. H. Schein könnte nun festgehalten werden, dass der neue Unternehmensleiter zwar gute Ideen einbrachte, aber zu wenig Rücksicht auf die Kultur des Unternehmens nahm.

Kultur ist ein wesentlicher Bestandteil einer Organisation. Sie spiegelt das gemeinsam gelernte Denken und Verhalten aller in der Organisation arbeitenden Menschen. Verschiedene Aspekte einer Kultur sind erkennbar, auch für Außenstehende; manche Elemente einer Kultur hingegen sind häufig nicht sichtbar und manifestieren sich als unbewusst ablaufende *psychodynamische Prozesse*. Sie haben als dem Bewusstsein schwer zugängliche Strukturen einen großen Einfluss auf die Kultur einer jeden Organisation.

Neben bisher angesprochenen Profitunternehmen gibt es den großen Bereich der Non-Profit-Organisationen, unter welchen verschiedenste Organisationstypen subsumiert sind. Dazu gehören auch pädagogische Einrichtungen, deren Kultur die jeweils pädagogischen Ansprüche spiegelt.

Eine spezielle Art der pädagogischen Einrichtungen sind vorschulische Einrichtungen mit all ihren psychodynamischen Prozessen. Sowohl die Gestaltung und die Struktur von Kindergärten wie auch die Professionalisierung stellen wesentliche Themen in der pädagogischen Lite-

ratur dar. Obwohl es seit mehr als zweihundert Jahren Institutionen zur familienergänzenden Erziehung und Betreuung von Kindern im vorschulischen Alter gibt, begannen erst in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die ersten Versuche, psychoanalytische Erkenntnisse im Hinblick auf ihre pädagogische Relevanz zu prüfen. Erst durch die Vergesellschaftung der Kleinkindererziehung kam es zu der Erkenntnis, dass Einrichtungen dieser Art neben der Familie als wichtige Sozialisationsinstanz fungieren. Pädagogen wie beispielsweise Aichhorn, Bernfeld, Zulliger, Wolffheim, u.a. versuchten seit den Anfängen psychoanalytischen Denkens auch ihre Forschungsergebnisse für das Arbeiten mit Kindern und Jugendlichen nutzbar zu machen und psychoanalytische Erkenntnisse in die Erziehungswissenschaft zu integrieren (Aden-Grossmann 2002, 63f).

Kindergärten sind pädagogische Einrichtungen, die heute von einem Großteil aller Kinder durchlaufen werden. Dennoch ist es eine Tatsache, dass der vorschulische Bereich bislang noch wenig untersucht und erforscht wurde. Man weiß daher noch viel zu wenig, was die Kultur eines Kindergartens konkret ausmacht und wie die Psychodynamik in einer solchen Organisation unbewusste Vorgänge steuert.

In diesem Sinne eröffnet sich ein spannendes Forschungsfeld. Der Versuch, in einer pädagogischen Organisation im Vorschulbereich, deren *psychodynamische Prozesse* mittels einer *Organisationskulturanalyse nach Schein* zu identifizieren und zu verstehen, führt zur **ersten Fragestellung** dieser Diplomarbeit:

Wie kann die Kultur einer pädagogischen Einrichtung, die den Schwerpunkt auf Vorschulerziehung legt, mittels einer Organisationskulturanalyse nach Schein beschrieben werden?

Setzt man sich mit der Kultur einer Organisation auseinander, ist dies für die Pädagogik nicht ausreichend. Es stellt sich in weiterer Folge die Frage, inwieweit innerhalb der bestehenden Kultur eines Kindergartens pädagogisch qualitativ hochwertig gearbeitet wird. Die Reflexion über die Qualität von Kindergärten an sich ist nicht neu. Dies zeigen aktuelle bildungspolitische Diskussionen über die Verbesserung der pädagogischen Praxis. Es kann verfolgt werden, dass seit etwa Mitte der 90er Jahre darüber diskutiert wird, welche Kriterien dem Qualitätsbegriff in pädagogischen Institutionen zugrunde gelegt werden sollen. Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements, die zunächst für die Wirtschaft und für Unternehmen konzipiert und erprobt wurden, versuchte man in die Pädagogik zu übertragen (Aden-

Grossmann 2002, 290f).

Die gegenwärtigen Anforderungen der Wirtschafts- und Arbeitswelt, die kulturellen Unterschiede, die Veränderungen in Bezug auf Familienformen, wie beispielsweise Patchwork-Familien, unterschiedliche Lebensumstände und Einkommensunterschiede bei den Eltern lassen hohe Anforderungen an bestehende Vorschuleinrichtungen entstehen. Wirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische, finanz- und sozialpolitische Anforderungen haben dazu geführt, dass Vorschuleinrichtungen als eine Art Dienstleistungsunternehmen definiert werden, welche den Bedarf der Eltern hinsichtlich der Betreuung ihrer Kinder abdecken sollen, aber gleichzeitig auch Bildungseinrichtungen sind, wo es um die Frage der Qualität geht (Textor 2006, 85).

Wird nun von Qualität gesprochen, ist es erforderlich, Qualitätsmerkmale zu identifizieren und festzumachen. Kenntnisse der kindlichen Entwicklung, Konzepte, das interaktive Zusammenspiel von PädagogInnen und Lernenden, Faktoren, die das Lernumfeld betreffen, Führungsstrategien und vieles mehr können als entscheidende Qualitätsmerkmale für Einrichtungen im Vorschulalter betrachtet werden (Siraj-Blatchford, I., Sylva, K., Taggart, B., Melhuish, E., Sammons, P., Elliot, K. 2006, 131).

Es ist daher für diese Diplomarbeit nicht nur die bestehende Kultur innerhalb einer vorschulpädagogischen Einrichtung von Interesse, sondern auch die vorzufindende Qualität in Bezug auf die pädagogische Arbeit und den Umgang mit Kindern und Eltern.

Durch das Analysieren und Verstehen von Zielen, bestehenden Philosophien und Konzepten eines Kindergartens, welche nach außen hin vertreten werden, kann der Zugang zu tieferen Ebenen seiner Kultur ermöglicht werden. Folglich können die Ergebnisse einer Organisationskulturanalyse im pädagogischen Kontext für die Arbeit der PädagogInnen mit Kindern insofern von Bedeutung sein, als sie ein wesentlicher Hinweis für die Qualität pädagogischer Vorschularbeit sind.

In Bezug auf *Qualitätsmerkmale* in vorschulpädagogischen Einrichtungen, erfolgt in dieser Diplomarbeit eine Orientierung an einer in England von 1997 bis 2003 durchgeführten Längsschnitt-Studie. Innerhalb des Projekts „The Effective Provision of Pre-school Education - EPPE“ wurden zentrale Qualitätsmerkmale ausgearbeitet, mit deren Hilfe zwischen Vorschuleinrichtungen mit „hervorragenden“ Ergebnissen, und jenen Organisationen mit „guten“ oder „durchschnittlichen“ Ergebnissen, unterschieden wurde (Siraj-Blatchford, I., Sylva, K., Taggart, B., Melhuish, E., Sammons, P., Elliot, K. 2006, 127f).

Es eröffnet sich die **zweite Fragestellung** dieser Diplomarbeit:

Inwiefern zeichnet sich die bestehende Kultur, wie sie im Rahmen dieser Arbeit analysiert wurde, in einem Kindergarten als pädagogisch hochwertig aus, und welche Qualitätsmerkmale innerhalb der untersuchten Organisation stellen eine qualitativ gute Vorschulbildung dar?

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Diplomarbeit besteht aus einem theoretischen Teil, einem Methodenteil und einem Untersuchungsteil.

Im *theoretischen Teil* wird eingangs die Bedeutung der Begriffe „Organisation“ und „Kultur“ abgehandelt und anschließend mittels einer Zusammenführung beider Begriffe „Organisationskultur“ als solche diskutiert. Im Anschluss daran erfolgt eine Thematisierung der „Psychodynamischen Strukturen innerhalb einer Organisation“, welche die Bedeutung unbewusst ablaufender Prozesse in Betrieben hervorheben soll.

Da die Qualität von Vorschuleinrichtungen ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit ist, wird das Thema „Bildungsqualität im Vorschulbereich“ als anschließendes Kapitel erörtert. In diesem Zusammenhang werden die aus der EPPE-Studie hervorgehenden Qualitätsmerkmale herangezogen und im Weiteren analysiert und diskutiert.

Qualität ist keine objektive, sondern eine subjektive Bewertung. Diese entwickelt sich in unterschiedlichen Organisationen im Laufe der Zeit und ist Änderungen unterworfen. Dennoch beruht die Qualität pädagogischer Organisationen beispielsweise auf Wertvorstellungen, die innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft entstehen und sich im Rahmen ihres geschichtlichen und kulturellen Hintergrundes weiterentwickeln. Werte, Meinungen, Bedürfnisse und Interessen all jener, die an Kinderbetreuungseinrichtungen Interesse haben bzw. involviert sind, stellen maßgebliche Kriterien für Qualitätsentwicklung dar. Der Prozess der Definition von Qualität bietet die Möglichkeit, Werte, Zielsetzungen und Prioritäten zu ergründen und zu erörtern (Hartmann, Stoll 1996, 15f).

Im ersten Kapitel des *Methodenteiles* wird die Methode der Organisationskulturanalyse nach Edgar H. Schein vorgestellt, welche an der, im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführten Einzelfallstudie in einem Kindergarten, angewandt wird.

Schein unterscheidet in seinem Konzept zur Untersuchung einer Unternehmenskultur drei Ebenen, und spricht somit von Artefakten, öffentlich propagierten Werten und grundlegenden unausgesprochenen Annahmen. Diese Ebenen weisen ebenso klar ersichtliche wie auch in tieferen Ebenen verborgene Strukturen auf, welche unausgesprochene und unsichtbare Inhalte verbergen. Will die Kultur einer Organisation verstanden werden, so bedarf es einer Entschlüsselung von Denkstrukturen, Überzeugungen, Annahmen und Werte der Mitarbeiter, welche sich auf der tieferen Ebene eines Unternehmens manifestieren (Schein 2006, 36ff). Bewusste und unbewusste Vorgänge innerhalb der Organisation sollen entschlüsselt werden. Dies gelingt nicht allein durch Beobachtung und Interviews, sondern es bedarf ebenso einer Wahrnehmung sämtlicher emotionaler Reaktionen bei den zu interviewenden Personen, als auch beim Untersucher.

Die Erläuterung der psychoanalytischen Methode von Übertragung und Gegenübertragung, die für die Organisationsanalyse nach Schein im untersuchten Kindergarten herangezogen wird, stellt das dritte Kapitel im Methodenteil dar.

Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen sind Phänomene, die in sozialen Beziehungen, also bei zwischenmenschlichen Kontakten entstehen. Sie lassen den Forscher wahrnehmen, wie er seine eigene Person, sowie eigene Reaktionen auf Personen und die Umgebung innerhalb des Forschungsfeldes, wahrnimmt. Es sind diese Wahrnehmungen daher wesentliche Bestandteile der durchgeführten Analyse.

Für die *Untersuchung der Kultur* mittels einer Kulturorganisationsanalyse nach Schein in einer pädagogischen Einrichtung deren Schwerpunkt auf Vorschulerziehung liegt, wurde ein Kindergarten im 17. Wiener Gemeindebezirk gewählt.

Die Analyse, welche eine Einzelfallstudie darstellt, erfordert zu Beginn der Untersuchung eine Beschreibung dieser Organisation.

Indem anhand des im Methodenteil beschriebenen Erhebungsverfahrens die Kulturanalyse durchgeführt wird, werden die gewonnenen Ergebnisse der Analyse dargestellt, analysiert und diskutiert.

In einem weiteren Schritt werden die aus der EPPE-Studie hervorgehenden Qualitätsmerkmale herangezogen. Indem eine Gegenüberstellung mit den in der Kulturanalyse erzielten Ergebnissen hergestellt wird, erfolgt eine Bewertung der Qualität der pädagogischen Praxis innerhalb der untersuchten Vorschuleinrichtung.

Indem die Ergebnisse der durchgeführten Einzelfallstudie im Kindergarten Marienpfarre analysiert wurden, wird versucht, die erste Fragestellung dieser Diplomarbeit zu beantworten.

Für die Beantwortung der zweiten Fragestellung werden jene Ergebnisse herangezogen, welche aus der Bewertung der Qualität der pädagogischen Praxis innerhalb der untersuchten vorschulpädagogischen Einrichtung hervorgingen.

2. Die Begriffe Organisation und Kultur sowie die Komplexität der Entstehung und Wirkung einer Organisationskultur

Im Rahmen der Beschäftigung mit *Organisationskultur* werden zu Beginn dieses Kapitels die Begriffe *Organisation* und *Kultur* in ihrer ursprünglichen Bedeutung geklärt. Allerdings lassen sich weder der Begriff Organisation noch jener der Kultur in ihrem Zusammenwirken als Organisationskultur isoliert voneinander verstehen, sondern müssen letztlich in ihrer gegenseitigen Beeinflussung zusammengeführt werden. Für ein tieferes Verständnis ist es erforderlich zu entschlüsseln, wie diese Begriffe in ihrer Bedeutung zueinander stehen und welche unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätze und Sichtweisen in der gegenwärtigen Literatur zu finden sind.

Das zweite Kapitel der vorliegenden Arbeit stellt daher nach der Begriffsdefinition den Begriff „Organisation“ aus dem Blickwinkel ausgewählter Erklärungsansätze vor. Der Schwerpunkt richtet sich dabei in Punkt 2.1.4 auf die psychoanalytische Auseinandersetzung mit Organisationen, wo ein Ausblick darauf gegeben wird, inwiefern Psychoanalyse und Organisationen miteinander in Verbindung gebracht werden können.

Im Anschluss daran wird der Begriff „Kultur“ erklärt. Indem abschließend in diesem Kapitel im Rahmen der Zusammenführung beider Begriffe zur „Organisationskultur“ hingeführt wird, soll eine Darstellung der Komplexität dieses Themenbereiches verdeutlicht werden.

2.1 Der Begriff Organisation in seiner allgemeinen Bedeutung und im Rahmen verschiedener Verständnisansätze

Das Wort *Organisation* lässt sich vom griechischen Wort *organon* herleiten, welches die Bedeutung von Aufbau, Gliederung sowie planmäßige Gestaltung in sich trägt, und kann im Kontext von Planung und Durchführung eines Vorhabens, im Rahmen einer Gruppe oder eines Verbandes mit (sozial)-politischen Zielen, gesehen werden (Duden, Fremdwörterbuch, S. 546).

Im alltäglichen Sprachgebrauch scheint der Begriff „Organisation“ klar verständlich zu sein, da Menschen tagtäglich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten, wie auch im alltäglichen Leben, in der Freizeit, innerhalb von Kursen und Fortbildungen, im Rahmen sozialer Anliegen sowie bei der Religionsausübung damit konfrontiert werden. Bei näherer Betrachtung erweist es sich jedoch, dass es keineswegs einfach ist, den Begriff eindeutig zu definieren, da der Begriff Organisation sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch im Rahmen der Wissenschaft, vor allem in der Soziologie, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Informatik divergent verwendet wird.

Bei eingehender Beschäftigung mit Organisationen stellt sich daher nicht nur die Frage was eine Organisation ist, sondern auch, was eine Organisation ausmacht und wie sie funktioniert. Systematisches Vorgehen und Nachvollziehen gewonnener Erkenntnisse soll sich damit vom herkömmlichen intuitiven „Alltagswissen“ über Organisationen abgrenzen.

Organisationen sind hochkomplexe Gebilde, dementsprechend existieren unterschiedliche Organisationstheorien, was an Hand verschiedener wissenschaftlicher organisationstheoretischer Richtungen verfolgt werden kann. Ziel aller Theorien ist es, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären. Es existiert eine Vielzahl verschiedener Organisationstheorien, jedoch fokussieren die verschiedenen Ansätze jeweils nur bestimmte Aspekte.

In diesem Kapitel wird daher ein Ausblick auf ausgewählte Sichtweisen von Vertretern unterschiedlicher Erklärungs- und Verständnisansätze gegeben. An dieser Stelle soll bemerkt werden, dass keiner der theoretischen Ansätze für sich in Anspruch nehmen kann, eine umfassende Sicht zu Organisationen zu geben, jedoch verdeutlicht die große Zahl der existierenden Ansätze die Reichhaltigkeit des Erkenntnisgegenstandes „Organisation“.

2.1.1 Der Human-Relations-Ansatz eines Organisationsverständnisses

Am Anfang der *Human Relation Bewegung* stand die empirische Forschung in Betrieben. In den 30er Jahren wurden soziologische Fallstudien in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in den USA durchgeführt. Ziel dieser Untersuchungen war es die Auswirkungen veränderter Arbeitsbedingungen auf die Produktivität zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden Arbeitsgruppen und -räume verkleinert, größere soziale Freiheiten sowie individuelle Gespräche mit Vorgesetzten eingeführt.

Im Denken des *Human-Relations-Ansatzes*, zu dessen wesentlichen Vertretern Roethlisberger und Dickson (1999, 68) zu zählen sind, wird der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ein wichtiger Stellenwert zugeschrieben. Roethlisberger und Dickson verstehen Organisationen als soziale Systeme, innerhalb derer Menschen miteinander interagieren und Beziehungen zueinander herstellen. Indem intern geltende Regeln und Vorschriften ihre Gültigkeit haben, wird mittels humanen, sozialen und technischen Beziehungen in einem Unternehmen regulierend gehandelt, und auf ein gemeinsames Ziel hin mit höchster ökonomischer Effizienz interagiert.

Der *Human-Relations-Ansatz* lässt zwei Denkansätze erkennen:

- a) Der *verhaltensorientierte Ansatz* lässt den Menschen nicht mehr als isoliertes rein funktionelles Wesen erkennen, sondern als Mitglied einer Gruppe. Das zentrale Interesse gilt dem Menschen und seinem Verhalten.
- b) Der *motivationstheoretische Ansatz* geht auf die in den 1930 und 1940er Jahren durchgeführten klinischen Untersuchungen von Abraham Maslow zurück. Die sich daraus entwickelnde Grundannahme besagt, dass nur ein befriedigtes Bedürfnis das Verhalten des Menschen motiviert und verändert.

Das Menschenbild des *Human-Relations-Ansatzes* erkennt den Menschen als soziales Wesen mit individuellen Werten, Gefühlen und Erfahrungen, was wiederum von vielen organisationsinternen und -externen Einflüssen abhängig ist. Eine positive Einstellung der Mitarbeiter zur Organisation, zu ihren Vorgesetzten und ihrer Arbeit kann zu einer höheren Identifikation mit der Organisation, zu höherer Zufriedenheit und in Folge zu einer höheren Arbeitsleistung führen. Zwischenmenschliche Beziehungen, soziale Kompetenz, ein besseres Verstehen, ein

gutes Organisationsklima sowie ein konstruktiver Umgang miteinander sind demnach unentbehrlich für Beziehungen innerhalb einer Organisation (Roethlisberger, Dickson 1999, 68f).

In den 1930er und 1940er Jahren führten die gewonnenen Ergebnisse unterschiedlicher Fallstudien zu einer starken Verbreitung der *Human Relations* in der Praxis und es kam zu einem enormen Aufschwung der *Organisationspsychologie*, deren Begründer der Psychologe Kurt Lewin ist. Die Organisationspsychologie wandte sich nun verstärkt der Praxis zu und entwickelte einen weiteren neuen Ansatz: die *Organisationsentwicklung*. Ein wesentliches Ziel der Organisationsentwicklung besteht darin, die Organisationsmitglieder selbst in die Lage zu versetzen, ihre Probleme zu erkennen, interpersonelle Beziehungen zu verändern und organisatorische Bedingungen zu schaffen, die ihren Bedürfnissen und den Forderungen des Unternehmens angemessen sind (Kieser 2002, 119).

2.1.2 Der situative Ansatz eines Organisationsverständnisses

Der *situative Ansatz*, auch *Kontingenzforschung* genannt, entwickelte sich Mitte der 1960er Jahre in den USA und in England, indem man begann allgemein gültige Organisationsprinzipien in Frage zu stellen. Vertreter dieses Ansatzes waren Burns, Stalker, Lawrence und Lorsch. Sie konzentrierten sich vor allem auf die Organisationsstruktur und untersuchten mittels empirischer Forschung bestehende Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen verschiedener Organisationen und dem bestehenden Kontext (Situation). Das Interesse richtete sich dahingehend, ob bestimmte Situationsmerkmale und bestimmte Strukturmerkmale innerhalb von Organisationen regelmäßig zusammen auftreten bzw. welche Struktur in welcher Situation die bestmögliche und empfehlenswerteste wäre, um die größte Effizienz einer Organisation zu erreichen. Dazu sind eine Anpassung der Organisationsstruktur sowie richtiges Verhalten der Organisationsmitglieder an die jeweilige Situation erforderlich. Der *situative Ansatz* formuliert seine Aussagen in Bedingtheitsaussagen und lässt gleichzeitig damit erkennen, dass es keine optimale Form von Organisationen gibt (Bea, Göbel 1999, 89f).

Kieser (2002, 169) schreibt seit den 1990er Jahren bis zur Gegenwart Beiträge zum situativen Ansatz im deutschsprachigen Raum. Er betont die wesentliche Bedeutung des Verhaltens und der Kommunikation der Organisations- und Führungsmitglieder sowie ihre Anpassung an die jeweilige Situation und Position des Einzelnen innerhalb des Unternehmens. Weiters vertritt der Autor die Ansicht, dass die Größe und die Art eines Betriebes einen wesentlichen Einfluss

auf die vorzufindende Struktur leisten können. Organisationen in dynamischen Umfeldern, wie Schulen, Kindergärten und Krankenhäuser weisen somit eine andere Struktur auf als statische Organisationen, wie beispielsweise bürokratische Einrichtungen. Ausgehend von der gegebenen Situation und den Menschen, die sich innerhalb der Organisation und in deren Umfeld befinden, entwickeln sich daher eine dementsprechende Struktur und Dynamik.

Auch Walgenbach (2003, 3) vertritt gegenwärtig diese rationelle Sichtweise von Organisationen und betont, dass nicht nur deren Zweck sondern der Mensch und dessen Fähigkeiten im Vordergrund stehen. Organisationen werden in diesem Sinne als Ressourcenpools betrachtet, also eine Ansammlung von Fähigkeiten und Möglichkeiten. Diese entstehen, wenn Individuen sich entschließen ihre Ressourcen, wie Kapital, Zeit, Wissen und Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, zusammenzulegen und sie einer einheitlichen Disposition zu unterstellen. Folgendes Beispiel von Walgenbach soll dies verdeutlichen: Wenn fünf Fischer den Entschluss fassen, sich zusammenzutun um ein gemeinsames Unternehmen zu gründen, in das sie ihre Arbeitskraft und ihre Arbeitsmittel einbringen, kann von einer Organisation gesprochen werden.

Zusammenfassend sei gesagt, dass das Ziel des *situativen Ansatzes* dahingehend ausgerichtet ist, das Erkennen der Wirkungszusammenhänge zwischen der Struktur und dem Führungsstil einer Organisation, dem Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder sowie der Effizienz der jeweiligen Organisation in spezifischen Situationen zu untersuchen. Die wichtigsten situativen Faktoren, die empirisch analysiert werden, sind die Art und Größe einer Organisation, die Umwelt, die Technologien und die Leistung bzw. Effizienz einer Organisation.

Wesentliche Kritikpunkte gegenüber diesem Ansatz sind die Infragestellung der Angemessenheit der angewandten empirisch statistischen Untersuchungsverfahren sowie der empirischen Maße. Der *situative Ansatz* wird von einem Großteil der Organisationstheoretiker als überholt angesehen, da Kritiker dahingehend argumentieren, dass der Erfolg einer Organisation auch von einer konkret gewählten Strategie abhängig wäre, was damit begründet wird, dass bei gleichen Situationsbedingungen, jedoch unterschiedlicher Unternehmensstrategie, unterschiedliche Erfolge erzielt werden können (Frese 2005, 460).

2.1.3 Der systemische Ansatz eines Organisationsverständnisses

Die *systemische Sichtweise* von Organisationen, zu dessen Vertretern beispielsweise Königswieser, Luhmann und Hillebrand zu zählen sind, entwickelte sich im in den 1990er Jahren aus dem Organisationsmodell von Lewin und dem Tavistock Ansatz.

Königswieser und Hillebrand (2004, 30ff) sehen Organisationen als sinnvolle Zweckgemeinschaft mit Vorgabe gemeinsamer realistischer Ziele. Organisationen werden als mehrdimensionale „soziale Systeme“ mit eigenem Innenleben beschrieben, welche nur dann existieren können, wenn es ein Subsystem von größeren Systemen ist, mit anderen Systemen kommuniziert und Beziehungen aufbaut. Würde man lediglich die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Organisationsmitglieder berücksichtigen, wäre eine Organisation eine rein zweckrationale Vereinigung; von solch eingeschränkter Sichtweise distanzieren sich die Autoren.

Organisationen erhalten durch Strukturen eine Ordnung, welche das Erreichen gegebener Ziele, das Funktionieren von Arbeitsabläufen und die nötige Verteilung von Rollen und Funktionen unterstützt sowie das Auseinanderbrechen der Vereinigung, Interessenskonflikte und Machtkämpfe unterdrücken beziehungsweise verhindern kann und soll.

Die Autoren verweisen weiters auf die Bedeutung der Komplexität von lebenden Systemen, deren Zusammenarbeit und Beziehungen zu deren Umwelt keinesfalls linear, mechanisch funktionierend und eindimensional betrachtet werden dürfen, da Menschen unfassbare und komplexe Individuen darstellen. Es ist daher von wesentlicher Bedeutung zu bedenken, dass Mitglieder einer Organisation auch ein privates und öffentliches Umfeld haben und in unterschiedlichen Gemeinschaften leben, in denen sie eine Rolle spielen und die sie prägen. Wird nun jedes in einer Organisation arbeitende Individuum als ein System für sich betrachtet, welches wiederum mit anderen Individuen innerhalb einer Organisation kommuniziert und gemeinsam arbeitet, so entstehen Gruppen und Teams, die wiederum für sich ein System darstellen.

Königswieser und Hillebrand folgern daraus, dass jedes Individuum als ein Subsystem innerhalb eines Systems betrachtet werden kann. Informationen innerhalb der einzelnen bestehenden Systeme werden über Kommunikation ausgetauscht. Dazu ist es erforderlich, die Sprache und die organisationstypische Kommunikation innerhalb eines Unternehmens gelernt zu haben. Die Autoren vertreten daher die Auffassung, dass derjenige, der das spezifische Ordnungsgefüge des jeweiligen sozialen Systems in sich trägt, anpassungs- und anschlussfähig

ist, innerhalb der Organisation kommuniziert und verstanden werden kann. Der *systemische Ansatz* berücksichtigt ganzheitlich alle Interaktionen innerhalb einer Organisation und deren Umwelt. Indem Selbstorganisation und die Förderung des Einzelnen von Bedeutung sind, wird nicht nur die Autonomie und Selbstorganisation der Führung, sondern auch die aller Subsysteme betont; die Organisation wird zur „Lernenden Organisation“. Erfahrungen, Dynamiken, Potentiale und Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter werden für die Bewältigung von Aufgaben enorm hilfreich und lassen, im Sinne des *systemischen Ansatzes*, neue Möglichkeiten der Optimierung und Entwicklung von Zielen bzw. Strategien entstehen.

2.1.4 Organisationen aus psychoanalytischer Perspektive betrachtet

Die raschen gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte ließen einen veränderten Stellenwert von Arbeit und Individuum in Organisationen entstehen. Der mit dieser Entwicklung oftmals einhergehende Verlust autonomer Bedeutungs- und Sinnfindungsmöglichkeiten, mit dem sich das Individuum angesichts seines Eingebundenseins in gesellschaftliche und organisatorische Zwänge konfrontiert sieht, lässt parallel zu dieser Entwicklung die Frage entstehen, wie diese Veränderungen das Seelenleben des Menschen beeinflussen und unter welchen Bedingungen unterschiedliche psychodynamische Mechanismen innerhalb von Organisationen entstehen, die in Form von Ängsten, Konflikten und unbewussten Abwehrmechanismen zum Ausdruck kommen können.

Werden Organisationen aus der psychoanalytischen Perspektive betrachtet, so erfolgt eine Auseinandersetzung mit der inneren Dynamik von einzelnen Individuen, Teams, Gruppen, Subsystemen und der gesamten Organisation mit all ihren Eigenschaften. Der Focus wird dabei - unter Berücksichtigung beeinflussender Faktoren, wie beispielsweise die Art der Organisation oder die geschlechtsspezifischen Unterschiede der Mitarbeiter in einem Betrieb - auf die unbewussten Vorgänge in Organisationen, sowie deren Kommunikations- und Handlungsstruktur gerichtet (Kinzel 2002, 23).

Psychoanalytische Theorie und Praxis lassen Erkenntnisse über eine Organisation gewinnen und in Folge Veränderungen anstreben. Wenn unbewusste und emotionale Prozesse in Individuen, Gruppen und Organisationen erkannt und analysiert werden, kann dies zu einem Verstehen wesentlicher Themen, Beziehungen und Konflikte führen. Dies beschreibt Kinzel mit folgenden Worten:

„Menschliche Beziehungen beinhalten unausweichlich irrationale und unbewusste Elemente, die sich auf Wahrnehmung, Empfinden und Verhalten auswirken. Dieser Hintergrund kann die Analyse der Figur – des Individuums, der Dyade, der Gruppe oder des Gesamtsystems – bereichern, indem sie Kreativität, Begeisterung und Motivation fördert, sie kann aber auch eine Quelle von Frustration, Destruktion und Entfremdung sein und im persönlichen Bereich zu Leid, Krankheit und Blockaden, und auf Gruppenebene zu „Sand im Getriebe des Betriebes“, d.h. zu sozialen Konflikten und mangelnder Effizienz führen“ (Kinzel 2002, 13)

In den nun folgenden drei Unterkapiteln werden, beginnend bei den ersten psychoanalytischen Zugängen zu einem Verständnis von Organisationen in Form der Balintgruppen und deren Weiterentwicklung zur Supervision, der Tavistock Group Relations-Ansatz sowie der interpretative Ansatz vorgestellt.

2.1.4.1 Balintgruppen als erste Anfänge eines psychoanalytischen Zugangs zu Organisationen und die Entwicklung der Supervision

Michael Balint, Mediziner und Psychoanalytiker, beschäftigte sich in den 1950er Jahren intensiv mit theoretischen Fragestellungen zur Psychoanalyse und der Technik psychoanalytischen Handelns. An der Tavistock Clinic in London begannen Michael Balint und seine Frau Enid Gruppen anzubieten, in denen Ärzte unterstützt wurden, ihre emotionalen Probleme im Rahmen ihres Berufsalltages besser zu verstehen. Dabei wurde die Beziehung der Ärzte zu ihren Patienten thematisiert und Spiegelungsphänomene, welche in den Gruppen auftraten, angesprochen. Im Laufe der Jahre entstanden in England und Deutschland eigene Balint-Gesellschaften. In den 1960er und 1970er Jahren begann man in Deutschland diese Methode der Gruppenarbeit auch für andere Berufsgruppen zu nutzen.

Bei der Balintgruppenarbeit erfolgte von Anfang an eine Orientierung an psychoanalytischen Erkenntnissen. Die ursprüngliche Herangehensweise von M. und E. Balint wurde im Laufe der Jahre modifiziert und den situativen und lokalen Notwendigkeiten angepasst, um damit den Zielgruppen besser gerecht zu werden. Balintgruppen sowie auch die Ausbildung zur Leitung einer Gruppe wurden nicht mehr - wie ursprünglich - nur für Ärzte angeboten, sondern auch für Angehörige anderer Berufsgruppen (Steinhardt 2005, 74ff).

Im Rahmen ihrer späteren Entwicklung wurde die Balintmethode daher auch auf nicht medizinische Arbeitsgruppen angewandt, die in Institutionen oder in einem Teilbereich einer Organisation kooperierten, so dass auch Probleme von Teams in und mit der Organisation be-

handelt wurden, die sich bei der Arbeitsaufgabe stellten. Indem die Balintgruppenarbeit durch die Gruppensupervision und danach durch die Teamsupervision erweitert wurde, begann auch die Arbeit mittels Supervision in Organisationen. Die methodischen Grundzüge dieser Gruppenarbeit wurden damit zu einer bedeutenden Grundlage für ein psychoanalytisch orientiertes Verständnis von Supervision.

Was nun die zentrale Grundhaltung von psychoanalytisch orientierter Supervision in Organisationen ausmacht, lässt sich dahingehend beantworten, dass jene Annahme gegeben ist, dass sich die Gestaltung von Arbeitsprozessen von (dynamisch) unbewussten, meist latenten Prozessen beeinflussen lässt. Konflikthafte Situationen im Arbeitsalltag können im Rahmen der Supervision in ihrem affektiven Gehalt widergespiegelt werden, indem Übertragung und Spiegelungen bewusst gemacht und verstanden werden.¹ Dieser Prozess der Bewusstmachung ist bedeutungsvoll für die Diagnose und dem Verstehen konflikthafter und problematischer Vorgänge und Abläufe in Organisationen (Steinhardt 2005, 110).

2.1.4.2 Der Tavistock Group Relations-Ansatz

Der *Tavistock Group Relations-Ansatz* stellt eine eigenständige Denktradition dar und erhielt seinen Namen nach dem Tavistock Institute of Human Relations und der Tavistock Clinic in London. Sie ist prägend für die psychoanalytisch-systemische Auseinandersetzung mit Organisationen und stellt somit einen gemeinsamen Hintergrund für viele Autoren dar. Dieser Ansatz befindet sich an der Schnittstelle zwischen Psychoanalyse und der Theorie offener Systeme (Systemanalyse).

Bion, Psychiater, Psychoanalytiker sowie ein bedeutender Forscher zur Dynamik von Gruppen, gewann in der Tavistock-Klinik seine Forschungsergebnisse über die Funktionsweise von selbstorganisierten Gruppen, in denen er die unbewusste Dynamik von Gruppen (Grundannahmegruppen) der Arbeitsorientierung (Arbeitsgruppe) gegenüberstellte (Lohmer 2000, 12).

Bions darin gewonnene Idee des „Lernens aus Erfahrung“ stellt den Kern dieses Ansatzes dar und ist vor allem als emotionales Lernen zu verstehen. Es lässt das „Individuum-als-Lernenden“ und selbstverantwortlichen Teilnehmer zu sehen, andererseits ermöglicht es der Gruppe, die Institution, das „System-als-Ganzes“, als zentrales Element des Geschehens zu erleben. Indem jedes Systemmitglied eigene Erfahrungen macht, erkennt es sich selbst im

¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Begriffe Übertragung und Gegenübertragung in einem späteren Kapitel näher eingegangen werden.

System. Der Einzelne wird als Individuum und gleichzeitig als „offenes System“ gesehen, sowie als „Subsystem“ eines größeren Systems, beispielsweise einer Organisation (Lazar 2000, 56f).

Bion (1961, 66) erkannte, dass das Individuum in der Gruppe mehr ist als ein isoliertes Individuum und betont wie wichtig es ist, dass Organisationen auf menschliche Bedürfnisse reagieren, da sie ansonsten selbst oder aber als Individuum vernichtet werden. Bion erachtet Institutionen als tote Materie, die in ihnen arbeitenden Menschen jedoch als lebendig.

Daher verändern sich mit jeder Weiterentwicklung der Institution die gegebenen Organisationsstrukturen und mitunter deren Regeln, Gesetze, Werte und Normen. Organisationen, die sich nicht verändern, verhärten, „mauern“ sich selbst ein und stehen in ihrer Entwicklung still und mit ihnen zumeist die in ihnen arbeitenden Individuen (Bion 2007, 129).

Ein weiteres wesentliches Element für den *Tavistock Group Relations-Ansatz* entwickelte sich in den 1960er Jahren aus den Arbeiten von Menzies-Lyth, in denen sie sich mit psychosozialen Abwehrmechanismen (social defences) von Krankenschwestern beschäftigte, die in Ausbildung standen und eine hohe Drop-out-Rate aufwiesen (Lohmer 2000, 13).²

Mit Bions Studien und Ergebnissen über Gruppen und Menzies-Lyths Konzept der psychosozialen Abwehrmechanismen war ein wesentliches Fundament für den *Tavistock Group Relations-Ansatz* gelegt. Letztlich wurde die *Theorie der offenen Systeme* von Rice und Miller, die postulieren, dass jede Organisation in einem kontinuierlichen Austausch (input und output) mit der Umwelt stehen muss, den Erkenntnissen des *Tavistock-Ansatzes* hinzugefügt. Nach Rice und Miller stellt die Bestimmung der Primäraufgabe einer Organisation demnach ein zentrales Element dar, da sie das Wachsen und Überleben einer Organisation beeinflusst. Das Definieren von Grenzen zwischen innen und außen, aber auch zwischen unterschiedlichen Arbeitsvollzügen, Zuständigkeiten und Subsystemen, stellt hierbei ein wesentliches Element dar.

Das *Tavistock-Modell* gewann im Rahmen der psychoanalytisch orientierten Organisationsberatung in England großen Einfluss. Anätze dieses Modells wurden in den USA unter Hirschhorn und Barnett erfolgreich weiterentwickelt und gewannen große Bedeutung (Lohmer 2000, 14f).

² Auf die Ergebnisse einer Studie von Menzies-Lyth in Bezug auf psychosoziale Abwehrmechanismen in Organisationen und deren Ergebnisse wird im 3. Kapitel in Punkt 3.2.3 noch näher eingegangen werden.

2.1.5 Der interpretative Ansatz

Der interpretative Ansatz, dessen wichtige Vertreter Deal, Kennedy und Schein sind, benutzt Kultur als Metapher für Organisationen mit dem Ziel, ein besseres Verständnis von Organisationen und deren Prozesse zu gewinnen. Nach dieser Auffassung kann sich ein Unternehmen keine Kultur aneignen - das Unternehmen ist vielmehr eine Kultur und das Unternehmensgeschehen wird als „kulturelle Wirklichkeit“, als Gesamtheit kultureller Phänomene interpretiert. Die oben genannten Autoren sehen eine starke Unternehmenskultur als wesentlichen „weichen“ Erfolgsfaktor neben den „harten“ Erfolgsfaktoren wie Strategie und Struktur (Bea, Göbel 1999, 175).

Interpretativ arbeitenden Forschern geht es um das Verständnis und die Deutung des Erforschten und Beobachteten. Der Forscher wird zum teilnehmenden Beobachter und nimmt eine interpretative Rolle ein. Klärung und Verständnis interpersoneller Erfahrungen der Organisationsmitglieder sollen letztlich zu einem positiven Ziel führen.

Der *interpretative Ansatz* definiert Organisationen über ihre jeweilig vorzufindende Kultur und vertritt die Theorie, dass eine bestehende Organisationskultur nicht nur die interne Funktion einer Organisation beeinflusst, sondern auch deren Selbstbild im Verhältnis zu seinen unterschiedlichen Umfeldern. Indem eine Organisation Annahmen darüber entwickelt, welche Ziele zu erreichen sind und auf welchem Wege die Umsetzung dieser Ziele und der damit verbundenen Strategien erfolgt, besteht und wächst eine Organisation. Entsprechend ihrer Aufgaben bildet sich eine Organisationsform, also eine Struktur heraus. Innerhalb dieser Struktur können sich nun einzelne Teilbereiche im Rahmen ihrer Zielsetzung und -erreichung entwickeln, und auf ihre Aufgaben und Tätigkeitsbereiche bezogen, eine eigene Organisationsform und eine spezifische Kultur entwickeln. Diese stellen innerhalb der Gesamtstruktur einer Organisation Subsysteme dar, welche wiederum eine eigene Kultur, eigene Ziele und eine eigene Struktur aufweisen können (Schein 2006, 44ff).

In diesem Sinne wird die Organisationswirklichkeit von den Organisationsmitgliedern selbst durch Interaktion und Interpretation ununterbrochen sowohl bewusst als auch unbewusst konstituiert. Jede Organisation hat ihre eigene Sprache, Regeln, Traditionen, Werte, Normen und Erwartungen, welche die Mitarbeiter verinnerlichen und nach außen hin vertreten.

Der interpretative Ansatz sieht den Menschen als ein Produkt von Gesellschaft und Kultur, wobei zu bedenken gegeben wird, dass Gesellschaft und Kultur zugleich auch ein Produkt des Menschen sind.

Da eine Kulturanalyse nach Schein den zentralen Abschnitt in dieser Arbeit darstellt, wird in Kapitel 5 näher darauf eingegangen werden, wie Schein Kultur definiert und wie diese, im Rahmen einer Kulturanalyse, erkannt und verstanden werden kann.

2.2 Der allgemeine Begriff Kultur und dessen Bedeutung innerhalb einer Organisation

Der Begriff Kultur entstammt dem lateinischen Wort *cultura* und hat die ursprüngliche Bedeutung von „Urbarmachung des Bodens“ im Sinne von „Veredelung“ und bezieht sich primär auf die Landwirtschaft. Im Laufe der Geschichte erhält der Begriff eine Bedeutungserweiterung, sodass der Begriff Kultur mit der Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen einer Gemeinschaft eines Volkes, wie auch der feinen Lebensart und der Erziehung und Bildung verbunden werden kann (Duden Fremdwörterbuch, 1974, 409).

Erst seit den 1960er Jahren wird, vorerst nur innerhalb englischsprachiger Literatur, Kultur auch Organisationen zugeordnet. Bis dahin wurde Kultur zumeist lediglich mit Staatsangehörigkeit in Verbindung gebracht. Organisationskultur wurde zunächst zu einem Synonym mit der Bedeutung „kulturelles Klima“. Erst in den 1970er Jahren wurde das Äquivalent „Unternehmenskultur“ (corporate culture) geprägt. Durch einen Bestseller von Mc Kinsey und der Harvard Business School gelang diesem Begriff ein Vordringen in die Allgemeinsprache, was eine umfangreiche Literaturentwicklung zu diesem Thema zur Folge hatte. Somit wurde das Thema Organisations- bzw. Unternehmenskultur ebenso populär wie das Thema Organisationspsychologie, -struktur, -strategie und -kontrolle (Hofstede 2006, 393).

Da es eine nahezu unüberschaubare Anzahl von Definitionen zu Unternehmenskultur gibt, ist eine eindeutige Definition und Beschreibung des Begriffes schwer möglich. Mit dem Begriff Kultur werden nicht selten andere Begriffe in Verbindung gebracht, die zwar eng mit dem Kulturbegriff in Verbindung stehen, allenfalls nur Aspekte des Begriffes beleuchten. In diesem Sinne sollen für die vorliegende Arbeit nur einige bedeutende Autoren herangezogen werden, um den Begriff Kultur in Bezug auf Organisationen zu beleuchten.

Hofstede (2006), ein bedeutender niederländischer Organisationspsychologe, definiert Kultur folgendermaßen:

„Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet. Allerdings wird die Kultur einer Organisation nicht nur im Kopf ihrer Mitglieder, sondern auch in dem ihrer anderen „Teilhaber“ aufrecht erhalten; damit sind diejenigen gemeint, die mit der Organisation zu tun haben wie Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmerorganisationen, Nachbarn, Behörden und die Presse“ (Hofstede 2006, 393).

Kultur gilt demnach als nicht erlern- und genetisch vererbbar, sondern ist als Folge des sozialen Umfeldes zu verstehen und beinhaltet die Gesamtheit aller individuellen Handlungen auf gesellschaftlicher Ebene. Indem der Autor Kultur einerseits von der menschlichen Natur, andererseits von dessen Persönlichkeit unterscheidet, betont er die Schwierigkeit der Definition der Grenze zwischen Natur und Kultur bzw. zwischen Kultur und Persönlichkeit Hofstede (2006, 352). Diese Sichtweise ist unter den Sozialwissenschaftlern allerdings umstritten.

Hofstede (2006, 394f) verweist zudem auch auf einen interessanten Ansatz, der betont, dass Organisationskulturen auch von der jeweils nationalen Kultur beeinflusst werden. So ist die französische Gesellschaft im Vergleich zur amerikanischen durch eine größere Abhängigkeit des Durchschnittsbürgers von Hierarchie und Regeln gekennzeichnet. In diesem Sinne legen auch französische Wissenschaftler mit größter Wahrscheinlichkeit mehr Wert auf intellektuelle Regeln, also auf rationale Elemente in Organisationen. Andererseits ist die französische Kultur individualistisch, was das Verlangen erzeugt, das Individuum gegen das rationale System zu verteidigen. In nordischen Ländern wie Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland hingegen, ist die Gesellschaft weniger auf Hierarchie und Regeln aufgebaut als in den USA. So wurde in diesen Ländern der Gedanke einer „Organisationskultur“ willkommen geheißen, da dieser das Irrationale und Paradoxe hervorhob.

Bei Kieser (2006, 238f) findet sich dieser Ansatz wieder, da auch er die Beeinflussung bestehender Organisationsstrukturen von der nationalen kulturellen Entwicklung beschreibt. So konnte von Joshino, einem japanischer Organisationsforscher, festgestellt werden, dass in japanischen Organisationen keine Stellenbeschreibungen gegeben werden, andere Modi einer Stellenbesetzung jedoch vorzufinden sind, und sich damit von westlichen Organisationen unterscheiden. Dies beruht auf der stärkeren Gruppenorientierung der Japaner, die wiederum auf die religiöse und kulturelle Entwicklung des Landes zurückzuführen ist.

In diesem Sinne vergleicht Kieser Organisationsstrukturen mit Baustilen oder Familienbeziehungen, welche nur in Anbetracht der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als Kulturprodukte interpretiert und gestaltet werden können.

Allgemein kann festgestellt werden, dass jeder Mensch einer unbewussten kulturellen Prägung unterworfen ist, was folglich großen Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten des Einzelnen ausübt. Innerhalb einer Organisation können sich die Einflüsse vieler Menschen schließlich verdichten und eine spezifische Kulturstruktur entstehen lassen.

Baumer (2004, 73f), ein Betriebsökonom, geht daher insofern auf die Beurteilung einer Kultur und ihre Einflüsse ein, als eine umfassende Berücksichtigung psychologischer, soziologischer und ökonomischer Aspekte erfolgt. Kultur, so beschreibt sie der Autor, ist innerhalb eines grundlegenden Rahmens angesiedelt, beispielsweise innerhalb einer Organisation, und verfolgt das Ziel, Eigenes, Gemeinsames, aber auch Trennendes zum Tragen kommen zu lassen. Will die spezifische Kultur einer Organisation betrachtet und definiert werden, so ist es für den Autor unerlässlich, sich an den realen Gegebenheiten, Beziehungen und Dynamiken zu orientieren.

Bea und Göbel (1999, 175f) sprechen der Kultur zwei wesentliche Funktionen zu, indem sie erstens der Anpassung an die externe Umwelt dient und zweitens zu einer unternehmensinternen Integration führt. Indem die bestehende Kultur den Unternehmensmitgliedern vermittelt, worin ihre Aufgaben bestehen, wofür sie arbeiten und welche Ziele angestrebt werden, sollen sämtliche Herausforderungen der externen Umwelt erfolgreich bewältigt werden können. Kultur schafft eine unternehmensinterne gemeinsame Sprache, mittels derer Kriterien und Regeln vorgegeben werden, welche sowohl den persönlichen Umgang der in einer Organisation arbeitenden Menschen miteinander als auch bestehende Machtstrukturen beeinflussen. Dies lässt die nötige Perspektivenkongruenz entstehen, welche die Basis für Koordination und Konsens bildet.

Schein (2006, 27ff) schrieb grundlegende Werke zum Verständnis von Organisationskultur, er war einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung sowie Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Der Autor beschreibt Kultur, sowohl für die Führungskräfte einer Organisation als auch für die gesamte Belegschaft, als handlungsleitend für die Entwicklung von spezifischen Denkmustern, Strukturen und Entscheidungen. Dies lässt für die gesamten Mitarbeiter die Möglichkeit für Veränderungen, die Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen sowie von Visionen und Leitbildern entstehen. Vorzufindende kulturelle Mechanismen beeinflussen daher unweigerlich sämtliche Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen nicht nur in der Organisation, sondern auch mit deren Umwelt. Werden Entscheidungen in Unkenntnis oder Nichtbeachtung gegebener kultureller Aspekte und Rahmenbedingun-

gen getroffen und dementsprechende Aktionen gesetzt, können unerwartete und unerwünschte Folgen entstehen. Schein betont, dass Kultur ernst genommen werden muss, da sie die Hauptquelle der Identität eines Unternehmens darstellt. Organisationen jeder Art entwickeln im Laufe ihres Bestehens in sämtlichen Bereichen und Abteilungen Eigenheiten, was zur Entstehung von Subkulturen führt. Kultur lässt sich infolgedessen auf allen Ebenen der Hierarchie eines Unternehmens in unterschiedlichen Ausprägungen ausmachen. Die in einem Unternehmen arbeitenden Menschen übernehmen sämtliche kulturelle Aspekte, sowohl aus dem gesamten Unternehmen als auch aus ihrem speziellen Tätigkeitsbereich.

Schein beschäftigt sich neben der grundlegenden Frage, welche Rolle der Gründer einer Organisation im Rahmen der Kultur einer Organisation spielt, auch damit, wie sich Kultur innerhalb eines Unternehmens entwickeln kann und lässt den wichtigen Zusammenhang erkennen, dass die Lerngeschichte einer Organisation kollektiv ist und sich nachhaltig im Unbewussten eines Unternehmens manifestiert (Fatzner 2004, 30f). Schein (1995, 23) vermeidet oberflächliche Kulturkonzepte und baut auf fundierten komplexen Modellen der Anthropologie auf. Einer seiner lohnenswertesten Denkansätze zeigt folgenden Inhalt:

„Kultur als gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe zu betrachten, der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt. Gemeinsames Wissen setzt gemeinsame Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe beruhen muss. Das menschliche Bedürfnis nach klugem Kräftehaushalt, Folgerichtigkeit und Sinn formt die gemeinsamen Elemente zu festen Mustern, die man schließlich als Kultur bezeichnen kann. Das Herausbilden von Kultur lässt sich daher immer per definitionem als Streben nach Integration bestimmen“ (Schein 1995, 23).

Die bisherige Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen von Kultur in Bezug auf Organisationen soll einen ersten Einblick in diese umfangreiche Thematik geben und darauf hinweisen, wie schwierig es ist, das Phänomen Organisationskultur zu erfassen. Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Kultur in einem Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, da sie nicht nur für die Orientierung der Mitarbeiter wesentlich ist, sondern auch den sozialen Charakter einer Organisation darstellt.

In Kapitel 5 wird im Rahmen der Erläuterung der Kulturanalyse nach Schein nochmals auf diese Thematik eingegangen. Vorerst soll im anschließenden Kapitel die Bedeutung der psychodynamischen Strukturen einer Organisation erläutert werden, da diese die Kultur eines

Unternehmens ebenso beeinflussen wie in umgekehrter Weise, und daher für die Analyse und das Verstehen einer Organisationskultur von großer Relevanz sind.

3. Psychodynamische Strukturen innerhalb einer Organisation:

Das Unbewusste im Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Organisationen komplexe und sensible Konstrukte sind, und unterschiedliche Zugänge das Verstehen vorhandener Strukturen und Abläufe in einem Unternehmen ermöglichen können.

In dieser Diplomarbeit geht es im Rahmen der Erstellung einer Kulturanalyse nicht um das Beobachten, Interpretieren und Analysieren sichtbarer Strukturen und Verhaltensweisen in Organisationen, sondern primär um das Verstehen unbewusst ablaufender psychodynamischer Mechanismen. Die psychoanalytische Beschäftigung mit Organisationen erforscht deren unbewusste Bedingungen, die sich in konkreten Organisationsabläufen ausdrücken, wie beispielsweise Ängste, Abwehrmechanismen, Krankheiten, hohes Stresspotential, hohe Fluktuation u.v.m.

Wurden Ängste früher durch starre Traditionen und Strukturen zumeist vermieden, gemindert oder unterdrückt, so werden sie gegenwärtig durch das Aufbrechen von Traditionen und starrer Normen oftmals freigesetzt und können bisher verborgene, angstausslösende und destruktive Prozesse beobachten lassen. Kinzel (2002, 16) erscheint es daher förderlich, mittels psychodynamischer Zugänge Möglichkeiten zu schaffen, um aufbrechende Irrationalität zugunsten von Commitment, Kreativität, Effizienz und Veränderungseffizienz zu nutzen.

Es wird in diesem Kapitel dargestellt, wie psychoanalytisches Denken und Verstehen helfen können, Prozesse in Organisationen, Gruppen und Teams zu verstehen.

Dies erfordert zunächst die Klärung des Begriffes *Psychodynamik* in seiner allgemeinen Bedeutung sowie im Zusammenhang mit Organisationen. Durch die Entwicklung der psychodynamischen Beschäftigung mit Organisationen wurden bestehende Konzepte der Psychoanalyse mit betriebswirtschaftlichen und systemischen Kenntnissen erweitert (Lohmer 2004, 8). Mit Hilfe klassischer und erweiterter psychoanalytischer Theorien eröffnet sich daher die Möglichkeit die unbewusste Dynamik in Organisationen besser zu verstehen. Setzt man sich mit psychodynamischen Mechanismen in Unternehmen auseinander, können Abläufe des alltäglichen Routinegeschehens mit unbewusst ablaufenden Prozessen in Zusammenhang ge-

bracht und analysiert werden, damit Konfliktlösungen bzw. Veränderungen und Verbesserungen innerhalb einer Organisation zielgerichteter angestrebt werden können. Die neben vielen anderen Theorien bestehenden, klassischen psychoanalytischen Konzepte von M. Klein und A. Freud, die in diesem Kapitel erläutert werden, stellen für die Verfasserin der vorliegenden Arbeit die wesentlichen theoretischen Modelle zur Identifizierung von Ursachen und Konflikten dar, welche im Verlauf des menschlichen Zusammenlebens für ein besseres Verstehen unbewusster Vorgänge in Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Die in den Konzepten von A. Freud und Klein beschriebenen Abwehrmechanismen sollen ein Verständnis dafür ermöglichen, wie grundlegende Beziehungsprozesse in Organisationen entstehen und wie sie geregelt und verändert werden können. Erkenntnisse solcher Art, so beschreibt es Kinzel (2002, 192), sind insofern von wesentlicher Bedeutung, als bestehende Beziehungsdynamiken einen starken Einfluss auf die zu leistende Arbeit haben und somit auch auf den Erfolg der einzelnen Mitarbeiter sowie die Dynamik einzelner Gruppen in einem Unternehmen. Werden solche Prozesse eingehender analysiert, so kann festgestellt werden, dass diese in weiterer Folge keinen geringen Einfluss auf die daraus resultierenden Beziehungen zwischen einzelnen Organisationen sowie Organisationen und deren Umwelt ausüben, und daher nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Im Anschluss an die Darstellung der Konzepte von A. Freud und Klein werden die Studien von Menzies Lyth beschrieben, in denen sich die Autorin speziell mit *Abwehrmechanismen in institutionalisierten sozialen Systemen* beschäftigte. Menzies-Lyth wird neben A. Freud und Klein genannt, da ihr mit ihren wissenschaftlichen Arbeiten eine Weiterentwicklung bisher erforschter allgemeiner Abwehrmechanismen gelang und die Autorin den Begriff „*soziale Abwehr*“ (1974) prägte. In ihren Forschungsarbeiten konnte sie aufzeigen, wie Mitglieder von Institutionen ihre Organisationsstruktur, ihre Glaubenssysteme sowie ihre Kommunikations- und Konfliktfähigkeit entwickeln, um damit individuellen Bedürfnissen einzelner Mitarbeiter, der Aufgabenerfüllung und schließlich der Angstabwehr zu entsprechen (Kinzel 2002, 242). Menzies-Lyth lenkt in ihrer Arbeit die Aufmerksamkeit auf mögliche bestehende interagierende Faktoren in sozialen Organisationen, welche eine bedeutende Beeinflussung für die organisationsspezifischen Strukturen und Funktionen der speziellen Kultur einer Organisation darstellen können.

Abschließend wird in diesem Kapitel auf die Bedeutung *gemeinsamer Visionen* innerhalb einer Organisation und deren psychodynamische Auswirkungen eingegangen. Die Thematik einer gemeinsamen Vision bzw. eines gemeinsamen Leitbildes ist nach Senge (1996, 18f) in einem Unternehmen von nicht geringer Bedeutung. Senge, dessen Forschungsgebiet die Or-

ganisationsentwicklung ist, verweist in seinen Arbeiten darauf, dass eine große Organisation auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften kaum erfolgreich sein kann. Erst mit einer gemeinsamen Vision entsteht die Fähigkeit, „Zukunftsbilder“ zu benennen, die echtes Engagement und Partizipation fördern und folglich somit auch die Gruppendynamik, die Teamfähigkeit sowie die Kommunikations- und Konfliktlösungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter in einem Unternehmen erhöhen.

3.1 Der Begriff Psychodynamik in seinem Bezug zu Organisationen

Der Begriff *Psychodynamik* kommt aus der Theorie der Psychoanalyse und beschreibt im ursprünglichen Sinne die Beziehungen zwischen den verschiedenen inneren Instanzen und Strebungen einer Person. Es werden bewusste und unbewusste Vorgänge unterschieden, wobei die Wirksamkeit der unbewussten Vorgänge sich der Kontrolle des bewussten Erlebens entzieht und sowohl bei der einzelnen Person als auch bei Gruppen und Organisationen ausgemacht werden kann (Lohmer 2004, 18). Obholzer (1997, 17) verweist darauf, dass Organisationsmitglieder unterschiedlichster Hierarchien sich der zugrunde liegenden Faktoren, die ihr Verhalten beeinflussen und bestimmen, nicht immer bewusst sind, sodass zumeist auch nicht die Tatsache erkannt wird, dass ihr Verhalten eine destruktive Wirkung auf die Organisation haben kann.

West-Leur und Sies (2003, 11ff) erklären die in ihren Forschungen beobachtbaren Veränderungen von Organisationsstrukturen im Zusammenhang mit der rasanten Entwicklung von Wirtschaft und Wissenschaft. Damit einhergehende Diskurse um Profilierung, Deregulierung, Autonomie, Selbstorganisation, u.v.m. lösen, ihren Untersuchungen zufolge, mitunter Ängste aus und können Probleme entstehen lassen, was wiederum erkennen lässt, dass der subjektiven Seite der Arbeit, also den seelischen Vorgängen, verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Es ließ sich für die Autorinnen beobachten, dass die innerseelische Dynamik des einzelnen Menschen und die Beziehungsdynamiken zwischen Mitarbeitern in unterschiedlichen Organisationen das psychoanalytisch wissenschaftliche Interesse in den letzten Jahren zunehmend verstärkt hat.

In diesem Sinne betonen auch Steinhardt und Datler (2005, 223f) die enorme Bedeutung bewusster und unbewusster dynamischer Prozesse in Organisationen und verweisen auf mögliche Auswirkungen, die sich letztlich in den einzelnen Mitarbeitern und deren beruflichem Handeln widerspiegeln. Die Autoren sehen Probleme bzw. Missstände in Organisationen nicht bloß als Folge individueller Verfehlungen, sondern verweisen darauf, dass damit

Schwierigkeiten und Probleme der gesamten Organisation zum Ausdruck gebracht werden. In diesem Zusammenhang lenken sie das Augenmerk auf die primäre Aufgabe, welche eine Organisation zu erfüllen hat, da es nicht selten dazu kommt, dass die Gefahr des Scheiterns und des Nicht-Erfüllen-Könnens gestellter Anforderungen hohe psychische und soziale Herausforderungen darstellen. Letztlich wird von den Autoren betont, dass die den Führungskräften zukommende Bedeutung sowie deren Kompetenzen innerhalb einer Organisation von wesentlicher Relevanz für das Funktionieren einer Organisation und der möglichen Entstehung psychosozialer Abwehrmechanismen sein können, und daher nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Es konnte im Rahmen der Literaturrecherche für diese Arbeit festgestellt werden, dass manche Erkenntnisse der Psychoanalyse mit all ihren Erfahrungen in den letzten Jahrzehnten in ihrer Bedeutung immer mehr Beachtung in Organisationen gefunden haben. Freuds Konzept des Unbewussten und Vorbewussten, in welchem eine Auseinandersetzung mit der Erforschung der Steuerungsmechanismen für unser Verhalten erfolgt, stellte die Grundlage für viele psychoanalytische Wissenschaftler dar und ließ unterschiedliche Schulen und Ansätze innerhalb der Organisationsforschung entstehen.

Viele psychodynamisch orientierten Organisationsforscher haben in den letzten Jahrzehnten ihre Theorien über Abwehrmechanismen aus klassischen psychoanalytischen Ansätzen abgeleitet, welche vor allem auf Forschungsergebnissen von A. Freud, Klein und schließlich Menzies-Lyth beruhen. Neue Denkweisen und Forschungsansätze entstanden, die das komplexe Thema „Organisationen“ aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten lassen und neue Zugänge zur Organisationspraxis entstehen ließen (Kinzel 2002, 33).

3.2 Abwehrmechanismen in ihrer allgemeinen Betrachtung

Der Begriff der *Abwehr* ist ein ebenso zentraler wie konstitutiver Begriff in der Psychoanalyse. Mentzos (2008, 60f) versteht unter Abwehr alle intrapsychischen Vorgänge, um unlustvolle Gefühle, Affekte, Wahrnehmungen, etc. vom bewussten Erleben fernzuhalten. Geht man davon aus, dass Menschen von Lebensbeginn an, wie auch zur vorgeburtlichen Zeit, Erfahrungen mit sich selbst und der sie umgebenden Welt machen, so kann dies zu jenem Verständnis führen, dass bereits die ersten und primitivsten Erfahrungen in der Kindheit unbewusste innerpsychische Prozesse entstehen lassen, welche möglicherweise ein Leben lang Einfluss auf das Verhalten und auf erlebte Emotionen nehmen. Abwehrmechanismen sind

habituelle, unbewusst ablaufende Vorgänge, die im Rahmen der neurotischen Konfliktverarbeitung letztlich dysfunktional werden. Primär sollen beispielsweise unlustvolle Affekte, Angstgefühle, seelischen Schmerz oder Schuldgefühle, die aus neurotischen Konflikten entstehen, unbewusst gemacht bzw. unbewusst gehalten werden. Dies bringt wohl eine momentane Entlastung mit sich, der bestehende Konflikt wird dadurch aber nicht gelöst, sondern er bleibt bestehen. Sämtliche kognitiven und emotionalen Inhalte des bestehenden Konfliktes bleiben aktiv und lassen immer intensivere und kompliziertere Abwehrmechanismen entstehen. Letztlich können diese zu pathologischen Abwehrmechanismen werden.

In der Literatur sind viele theoretische Modelle über die Wurzeln von Konflikten und Abwehrmechanismen innerhalb des menschlichen Zusammenlebens vorhanden. Für die vorliegende Arbeit wurden für die nun folgenden Unterkapitel klassisch psychoanalytische Konzepte und Theorien von A. Freud und M. Klein ausgewählt, um die Entstehung und Bedeutung von Abwehrprozessen allgemein zu erläutern. Für viele Forscher, die sich in den nachfolgenden Jahrzehnten speziell mit psychodynamischen Abwehrmechanismen in Organisationen beschäftigten, stellt das *Tavistock-Modell*, welches in Kapitel 2.1.4.2 bereits beschrieben wurde, einen gemeinsamen Hintergrund dar. Lohmer (2004, 12) verweist darauf, dass diese Denktradition, die im Rahmen der psychodynamischen Organisationsberatung besonders prägend geworden ist, vor allem in den 1950er und 1960er Jahren die entscheidenden Grundlagen für ein psychodynamisches Verständnis von Organisationen entstehen ließ. Dies zeigen auch die Forschungsergebnisse von Menzies-Lyth, mit denen die Autorin eine besondere und wichtige Gruppe der *psychosozialen oder interpersonellen Abwehrvorgänge* beschreibt. Diese Vorgänge sind nicht ausschließlich intrapsychische Prozesse wie jene der klassischen Abwehrmechanismen, da eine zwischenmenschliche Konstellation hergestellt wird, die die intrapsychische Veränderung rechtfertigt und real erscheinen lässt. Sie beinhalten beispielsweise Manipulation, Verführung, Rollenzuweisungen oder die Beeinflussung einer Person in eine bestimmte Richtung (Mentzos 2008, 66f).

3.2.1 „Das Ich und die Abwehrmechanismen“ nach A. Freud

A. Freud, die schon früh wesentliche Akzente in der psychoanalytischen Entwicklungspsychologie setzte, beschrieb in ihrem 1936 verfassten Werk *„Das Ich und die Abwehrmechanismen“* wichtige Abwehrprozesse des Ich. Mentzos (2008, 60) sieht es als außerordentlichen Verdienst von A. Freud, die einzelnen Abwehrmechanismen systematisch beschrieben zu haben. Seither gab es immer wieder Versuche, diese Vorgänge besser zu begreifen und zu

erläutern. Heute werden diese Abwehrmechanismen als habituelle, unbewusst ablaufende Vorgänge bezeichnet, die im Rahmen der neurotischen Konfliktverarbeitung letztlich dysfunktional werden können. Ihre primäre Ich-Funktion mit Schutz- und Bewältigungsaufgaben ist jedoch nach wie vor unumstritten.

Mit den von S. Freud beschriebenen drei Instanzen „*Es, Ich und Über-Ich*“ erklärt A. Freud (2006, 14ff) das Zustandekommen von Abwehrmechanismen und rückt dabei das Interesse für die *Ich-Instanzen* in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Beziehungen dieser drei Instanzen untereinander und zur Außenwelt geben Aufschluss über die psychische Persönlichkeit eines Menschen; allerdings sind sie in sehr verschiedener Weise der Beobachtung zugänglich. Die Autorin betont, dass die Übereinstimmung des Ich mit dem Über-Ich für die Selbstwahrnehmung oft verloren geht, obwohl die Inhalte des Über-Ich, sowohl im Rahmen der Selbstwahrnehmung als auch der Fremdwahrnehmung, zum Großteil bewusst sind. Deutlich wird dies nur dann, wenn sich das Über-Ich dem Ich feindlich oder kritisch gegenüberstellt und Reaktionen, wie beispielsweise Schuldgefühle auslöst. Eben dieses Erkenntnis ist der Ansatzpunkt dafür, weshalb A. Freud das Ich als die eigentliche zu beobachtende Instanz bezeichnet, da das Ich das Medium ist, durch welches man versuchen kann, ein Bild der beiden anderen Instanzen zu erfassen. Triebregungen dringen ständig aus dem Es in das Ich vor und wollen befriedigt werden. Findet keine Befriedigung statt und wirken ethische sowie moralische Gesetze des Über-Ichs ein, können Konflikte ausgelöst und infolgedessen Abwehrmechanismen zur Sicherung des Ichs und seiner Grenzen mobilisiert werden. Sämtliche Abwehrreaktionen des Ichs gegen das Es, zu denen *Verdrängung, Regression, Reaktionsbildung, Isolierung, Ungeschehenmachen, Projektion, Introjektion, Wendung gegen die eigne Person, Verkehrung ins Gegenteil* und schließlich die *Sublimierung oder Verschiebung des Triebziels* zu zählen sind, dienen alle ausschließlich dem Kampf des Ichs mit seinem Triebleben und können immer erst nachträglich rekonstruiert werden, da sie stumm und unsichtbar vor sich gehen.

Den Terminus „*Abwehr*“ beschreibt A. Freud (2006, 55ff) als einen der ältesten Vertreter der dynamischen Auffassung in der Theorie der Psychoanalyse. 1894 erstmals von S. Freud in der Studie über die „*Abwehr-Neuropsychosen*“ erwähnt, wurde der Begriff immer wieder für das Sträuben des Ichs gegen peinliche oder unerträgliche Affekte und Vorstellungen verwendet. Später wurde der Terminus durch den der „*Verdrängung*“ ersetzt. Die Verdrängung behält laut A. Freud nach wie vor ihre Sonderstellung, da sie der Quantität nach mehr als die anderen Abwehrreaktionen leistet und starke Triebregungen auch dann noch bewältigen kann, wenn

andere Abwehrmechanismen versagen. A. Freud unterließ den Versuch einer Klassifikation der Mechanismen und schenkte ihre Aufmerksamkeit den Einzelheiten spezieller Abwehrsituationen, indem sie wesentliche therapeutische Angriffspunkte für die analytische Therapie hervorhob. Sie verdeutlichte damit, dass durch den analytischen Vorgang die Möglichkeit besteht, die Abwehr rückgängig zu machen und dadurch abgewehrten Triebregungen und Affekten von neuem Zutritt zum Bewusstsein ermöglicht wird. In einer therapeutischen Situation wird es dem Ich und Über-Ich überlassen, sich auf einer besseren Basis der Konfliktlösung zu verständigen.

Spätere Versuche, die in der psychoanalytischen Theorie bekannten Abwehrmechanismen zu systematisieren, führten dazu, dass ein hierarchisches System, also eine Rangordnung von den unreifsten zu den reifsten Abwehrmechanismen geschaffen wurde, und diese in der gegenwärtigen psychoanalytischen Literatur, beispielsweise bei Vaillant und Mentzos, in dieser Art und Weise aufgelistet und erklärt wurden (Mentzos 2008, 60ff).

Letztlich soll die Tatsache nicht außer Acht gelassen werden, dass durch das Einsetzen sämtlicher Abwehrmechanismen zunächst zwar eine Erleichterung geschaffen, der Konflikt aber nur pseudogelöst wird. Die bewusste Bewältigung des Konfliktes wird dadurch verhindert. Mentzos (2008, 60f) betont daher, dass alle Abwehrmechanismen das Ich einschränken sowie seine Flexibilität und freie Entwicklung sowohl im Alltag als auch in beruflichen Situationen beeinträchtigen. Dies wird jedoch vom Individuum in Kauf genommen, um vorübergehend eine Entlastung und Stabilisierung zu schaffen.

3.2.2 Melanie Klein und das Konzept der „Spaltung“, der „Projektiven Identifikation“, der „Paranoid-Schizoiden Position“ sowie der „Depressiven Position“

Klein, eine Nachfolgerin S. Freuds, beschäftigte sich in ihrer Forschungsarbeit vor allem mit Kindern. Ihr Interesse galt den zu beobachtenden primitivsten psychischen Mechanismen, der frühen Mutter-Kind-Interaktion, sowie den Vorstellungen des Kindes über sich und seine Bezugsperson. Diese Vorstellungen sind laut Klein wesentlich für spätere Beziehungsgestaltungen und die individuelle Persönlichkeitsentwicklung, und können sich im Jugend- und Erwachsenenalter in unterschiedlichen Beziehungen sowie in Gruppenprozessen manifestieren. Kleins *objektbeziehungstheoretische Ansätze* stellen eine Möglichkeit dar, Konflikte in und zwischen Organisationen besser zu verstehen. Daher geben diese Elemente der *kleinianschen Psychoanalyse* einen möglichen Weg vor, wie mit vorhandenen Ängsten aus frühesten kindlichen Entwicklungsphasen, deren Wurzeln und den daraus entstehenden Konflikten in-

nerhalb von Gruppen und Institutionen, mit einem besseren Verständnis umgegangen werden kann (Lohmer 2004, 41).

Obholzer (1997, 27f)) betont, dass Klein mit ihren Forschungsergebnissen die Erkenntnisse über die Arbeit mit Gruppen und Institutionen prägte, da die von ihr beschriebene „Objektbeziehungstheorie“ einen sehr einflussreichen psychoanalytischen Ansatz darstellt. Mit ihren Arbeiten, so betont Kinzel (2002, 190f), erweiterte Klein das bis dahin bestehende psychoanalytische Wissen über die präödpale Phase der kindlichen Entwicklung. Objektbeziehungstheoretiker führen die Ursprünge mentaler Prozesse auf die Interaktion mit bedeutsamen Bezugspersonen zurück, so dass psychische Prozesse stets auch interaktive Aspekte beinhalten.

Diese Tatsachen stellen insofern einen den Bezugspunkt zu dieser Diplomarbeit dar, als die Inhalte von Kleins Forschungsergebnissen auf die Untersuchung der Bewältigung reziproker Beziehungen zwischen dem Individuum, seinen äußeren Objekten (Umwelt) und seinen inneren Objekten (Phantasie) im Alltag sowie im Berufsleben angewandt werden können. Kleins Konzept in Bezug zu Gruppenprozessen und sozialen Strukturen lässt somit erkennen, dass in diesem - im Vergleich zur „klassischen“ Position von S. Freuds sexuellen und aggressiven Strebungen - die Abwehr ursprünglicher, psychotischer Ängste im Vordergrund steht. Wenn Kleins *Objektbeziehungstheorie* auf Organisationen angewandt wird, kann festgestellt werden, dass grundlegenden Prozesse, mit denen Individuen ihre Beziehungen gestalten und regeln, einen enormen Einfluss auf psychodynamische Mechanismen in Organisationen haben können. Kleinianische Analytiker wie Bion, Jaques und Menzies-Lyth übernahmen diese Forschungserkenntnisse, wandten sich in Folge weiteren psychoanalytischen Forschungen und Praktiken in der Arbeitswelt und Institutionen zu und entwickelten das Konzept weiter.

Kleins Konzept wird mittels der Erläuterungen in den Unterpunkten 3.2.2.1 bis 3.2.2.4 einem besseren Verständnis zugeführt.

3.2.2.1 Das Konzept der Spaltung

Mit dem Konzept der *Spaltung*, als ersten psychoanalytischen Erklärungsansatz, erkannte Klein, dass das Ich die Tendenz entwickelt, sich selbst vor Schmerz und anderen Unlustgefühlen zu schützen, indem unerwünschte, bedrohliche, gefährliche oder zerstörende Elemente abgespaltet werden und in eine andere Person (ein anderes „Objekt“) projiziert werden. Lazar (2004, 42) hebt als wesentlichen Aspekt hervor, dass der Mensch diesen Spaltungsprozess auch dann unbewusst anwendet, um gute, wünschenswerte und wertvolle Teile des Selbst vor

der Gefahr der inneren Beschädigung oder Zerstörung zu schützen und dieser daher als ein sehr wesentlicher Abwehrprozess gesehen werden kann .

3.2.2.2 Das Konzept der Projektiven und Introjektiven Identifikation

Die *Projektive Identifikation* bedeutet nach Klein eine Abspaltung und Projektion eines inneren Teilobjektes samt der damit assoziierten Affekt- und Phantasiegehalte in ein äußeres Objekt und die anschließende Identifikation mit diesem, was im eigentlichen Sinne eine *Introjektion* bedeuten würde. Bei diesem Vorgang kommt es zu einem unbewussten Transfer von Informationen. Es werden beispielsweise unangenehme Gefühle innerhalb einer erlebten Situation verleugnet, um eine unangenehme Erfahrung zu vermeiden. Dabei wird der unangenehme Teil auf ein äußeres Objekt (Person, Gruppe) projiziert. In Folge entstehen in dieser Person solche Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen, die mit dem projizierten Teil übereinstimmen, so dass sich der Projizierende bestätigt fühlt (Kinzel 2002, 215). Kinzel (2002, 191ff) verweist darauf, dass Klein zufolge diese Prozesse für die Entwicklung der menschlichen Psyche ausschlaggebend sind und von ebenso großer Bedeutung für die Fähigkeit des Individuums Beziehungen einzugehen und zu bewältigen. Diese Beziehungen zu äußeren Objekten können Personen, Gruppen aber auch Organisationen sein. Voraussetzung dafür ist, dass das Individuum zwischen einer inneren und äußeren Welt, also zwischen „Ich“ und „Nicht Ich“ unterscheiden kann, was mittels Externalisierungs- und Internalisierungsprozessen gelingt. Misslingt dies, so können paranoid-schizoide Prozesse sämtliche Erfahrungen eines Menschen dominieren. Dies kann auf Organisationsebene umgesetzt werden, da das Individuum innerhalb eines Teams oder einer Gruppe bewusst und unbewusst unterschiedliche Beziehungen gestalten muss, was wiederum Auswirkungen auf die zu leistende Arbeit sowie die Dynamik einzelner Teams und Gruppen hat.

Lazar (2000, 44) beschreibt diese sowohl notwendigen als auch nützlichen Abwehrprozesse als Mechanismen zur Regulierung von unerträglichen Konflikten. Allerdings weist er darauf hin, dass ihre exzessive Anwendung auf Dauer für die gesunde Entwicklung einer reifen Persönlichkeit auf individueller Ebene schädlich sein kann und in Folge die Grundlage für negative, schädliche und zerstörerische Prozesse innerhalb von Gruppen sowie auf der gesamten institutionellen Ebene darstellt. Auch Kinzel (2002, 219) betont diese Tatsache und spricht dem Erkennen dieser Abwehrprozesse enorme Wichtigkeit zu. Der Autor sieht es als wesentlichen Vorteil des Konzeptes, dass es sich nicht rein auf das Intrapsychische beschränkt, sondern ein Bindeglied zwischen intrapsychischen Prozessen und interpersonellen Vorgängen

darstellt, und daher für die Auseinandersetzung mit der Psychodynamik in Organisationen von wesentlicher Bedeutung ist.

3.2.2.3 Das Konzept der Paranoid-Schizoiden Position und der Depressiven Position

Die Paranoid-Schizoide Position bezieht sich auf die verfolgende Natur der Ängste (paranoid) und auf die abwehrbedingte Spaltung (schizoid), die wiederum unbewusst gegen bestehende, unbewusste Ängste eingesetzt werden (Lazar 2004, 44). Klein sah die erste kritische Phase im Leben eines Kindes während der ersten Wochen und Monate nach der Geburt, da hier das Selbst des Kindes sehr verletzlich gegenüber Überstimulierung, Frustration und schmerzvollen Äußerungen des Aggressionstriebes ist. Diese werden, wenn sie nicht durch die liebevolle Fürsorge der Mutter aufgefangen werden („contained“), gegen die eigene Person gerichtet, indem das Kind diese Gefahren in Form primitiver Phantasien über innere und äußere verfolgende Objekte personifiziert. Verfolgungsängste als Furcht vor den sogenannten „schlechten Objekten“, stellen die größte Quelle von Unbehagen in der Paranoid-Schizoiden Position dar (Kinzel 2002, 194).

Die Depressive Position, welche Lazar (2004, 44) als wesentlichen Begriff der Abwehrprozesse nach Klein bezeichnet, bezieht sich ursprünglich auf Kleins Forschungsarbeiten, bei denen sie sich mit der Grundangst des Säuglings, das geliebte Objekt durch seine phantasierten sadistischen Attacken beschädigt oder gar getötet zu haben, beschäftigt. Die daraus entstehende Angst des Verlassenwerdens oder des Verlustes des Objekts nannte die Autorin „Depressive Angst“. Nach Klein hat das Baby erst ab dem sechsten Monat die Möglichkeit entwickelt, die Mutter oder andere Personen als ganze und von ihm getrennte Personen wahrzunehmen. Diese neuen mentalen Fähigkeiten des Babys lassen es ein und dasselbe Objekt, die Mutter, als die Quelle von Gutem und Schlechtem verstehen. Konnte das Baby genügend gute Erfahrungen machen und Konflikte ertragen lernen, gelangt es von der Paranoid-Schizoiden Position in die Depressive Position. Das Baby entwickelt nun die Fähigkeit zur Ambivalenz und die Fähigkeit zur Besorgnis für andere Personen. Durch die Erkenntnis, dass das Objekt seines Hasses gleichzeitig auch das Objekt seiner Liebe ist, entwickelt das Baby eine größere Toleranz für die inhärent konflikthafte Natur menschlicher Beziehungen. Diese Toleranz beschreibt Lazar als unbedingt erforderlich, um grundlegende Konflikte - auch im späteren Leben - in reifer Weise zu lösen. Die *Depressive Position* ist somit die Grundvoraussetzung für eine schöpferische Gestaltung des Lebens, ein konstruktives Verfolgen von Zie-

len, das Lösen von Konflikten sowohl mit dem Einzelnen als auch in Gruppen und Organisationen sowie das Schaffen von geeigneten Strukturen.

Kinzel (2002, 281f) zeigt auf, dass die Art und Weise einer solchen späteren Bewältigung im Erwachsenenleben sowohl von der Paranoid-Schizoiden Position, als auch von der depressiven Position abhängig ist. Der objektbeziehungs- theoretische Ansatz trägt daher wesentlich zu einem Verständnis psychodynamischer Mechanismen in menschlichen Beziehungen bei. Werden diese Erkenntnisse auf Organisationen übertragen, kann festgestellt werden, dass dies, sobald die Fähigkeit reife, zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen nachhaltig gestört ist, die Problemlösungsfähigkeiten und Kreativität von Organisationsmitgliedern nachhaltig negativ beeinflussen kann.

Auch Obholzer (1997, 27) betrachtet die Konzepte der „Paranoid-Schizoiden Position“ und der „Depressiven Position“, welche die späteren Konzepte Kleins waren, als wesentlich für die Anwendung im Bereich von Gruppen und Institutionen. Andere kleinianische Analytiker wie Bion, Jaques und Menzeis-Lyth übernahmen diese, wandten sich in Folge weiteren psychoanalytischen Forschungen und Praktiken in der Arbeitswelt und in Institutionen zu und entwickelten diese Konzepte weiter.

„Klein schuf damit Werkzeuge, die von immensem Wert in der Arbeit mit Gruppen und Institutionen sind. Und gerade diese sehr primitiven Mechanismen sind es, die sich par excellence in Gruppenprozessen manifestieren. Diese Mechanismen werfen ihre Schatten auf den Prozess, wobei inakzeptable Selbstaspekte oder solche der eigenen Institution abgespalten und bei den anderen wahrgenommen werden“ (Obholzer 1997, 27).

3.2.3 Die Studien von Menzies-Lyth über psychosoziale Abwehrmechanismen (social defences) in institutionalisierten Systemen

Der Grundgedanke *psychosozialer Abwehrsysteme in Institutionen* geht auf die britische Schule der Objektbeziehungstheorie, insbesondere auf die früheren Arbeiten von Menzies-Lyth und Jaques, zurück. Diese entwickelten sich auf der Basis der Erkenntnisse von Klein und S. und A. Freud und stellen eine Weiterentwicklung bestehender Konzepte über Abwehrmechanismen dar (Kinzel 2002, 239).

In diesem Unterkapitel werden die Studien und Erkenntnisse von Menzies-Lyth erläutert. Die Autorin weist mit ihrem daraus entstehenden Konzept der *psychosozialen Abwehrmechanismen in Institutionen* auf die Abwehr von Ängsten hin, die aus der Natur der Arbeit selbst entstehen. Diese Mechanismen sind unbewusst und können soziale Systemen rigide und unproduktiv werden lassen. Dennoch kann ihnen eine gewisse Schutzfunktion zugesprochen wer-

den, wenn sie bestehende Ängste kontrollieren helfen, was aber dazu führen kann, dass bestehende Systeme sehr veränderungsresistent werden (Lohmer 2000, 13).

Die Erkenntnisse von Menzies-Lyth erscheinen der Verfasserin dieser Diplomarbeit von westlicher Bedeutung, da die Autorin in ihren Arbeiten auf die Anzahl und Berücksichtigung interagierender Faktoren speziell in sozialen Organisationen verweist, und das Objekt der Einzelfallstudie dieser Arbeit ebenfalls eine solche Organisation darstellt. Die Beeinflussung mittels interagierender Faktoren ist nach Menzies-Lyth (1974, 189f) von wesentlicher Bedeutung für die organisationsspezifischen Strukturen, sämtliche Funktionen und die spezielle Kultur einer Organisation. Die Autorin betont daher mit Nachdruck die Bedeutung der Beziehungen zur Umwelt, die damit verbundenen Pressionen, die technisch erforderlichen Mittel zur Bewältigung von Aufgaben, die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder in Bezug auf soziale und psychologische Befriedigung sowie die persönliche Entwicklung des Einzelnen .

Steinhardt und Datler (2005, 216) verweisen auf die Tatsache, dass sich bei jedem Individuum Persönlichkeitsmerkmale entwickeln, die als persönliche Wesenszüge charakterisiert werden können. Diese sind konstant und nur schwer veränderbar. Betrachtet man Organisationen mit diesem Wissen, kann man zur Erkenntnis gelangen, dass *psychosozialen Abwehrmechanismen*, so wie sie Menzies-Lyth beschreibt, die Funktion haben, das bestehende unbewusste Bedürfnis der Organisationsmitglieder vor ängstigenden und unangenehmen Affekten zu schützen. Solche Mechanismen verhelfen diese Affekte auszuhalten, zu regulieren und zu ertragen und können Stabilität und Schutz bieten, damit belastende Affekte, Gefühle der Überforderung, und Ängste zu reguliert und zu beeinflusst werden können. Nicht zuletzt werden sie im Laufe der Zeit zum Bestandteil der Kultur einer Organisation.

Erst durch die Bewusstmachung von bisher Unbewusstem und Unausgesprochenem kann ein organisationsinternes Verständnis für Handlungen, getroffene Entscheidungen und die bestehenden Unternehmenskultur entstehen. Das Spannungsfeld, in welchem sich die Mitarbeiter eines Unternehmens bewegen, setzt sich aus den an sie gestellten Anforderungen, deren Erfüllung, der Dynamik und den Strukturen der Organisation und der Art des persönlichen Erlebens und Empfindens der einzelnen Mitarbeiter zusammen. Lohmer, Lazar und Wernz (2004, 314) beschreiben Abwehrmechanismen daher als eine wichtige Ich-Funktion, da sie, wie bereits erwähnt, den psychischen Organismus einer Person schützen. Sie verstehen Abwehr- und Sicherungsprozesse als Wahrnehmungen, Erfahrungen oder Impulse, die dem Ich einer Person und ihrem seelischem Gleichgewicht zu schmerzhaft, beschämend oder gefährlich erscheinen und deshalb in den Bereich des Unbewussten verschoben werden. Aus diesem Wis-

sen heraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Abwehrmechanismen durchaus auch kollektiv wirksam sein und somit in Gruppen, Teams und ganzen Organisationen auftreten können.

Für ein besseres Verständnis werden nun im Anschluss die von Diem-Wille zusammengefassten wesentlichen Inhalte der von Menzies-Lyth (1974, 183ff) durchgeführten Studie über *soziale Abwehrmechanismen (social defences)* beschrieben, welche im Rahmen einer Reihe von Forschungsprojekten des Tavistock Institute of Human Relations in einem Londoner Krankenhaus durchgeführt wurden. Durch die Studie in einem Krankenhaus erkannte die Forscherin, dass zur Abwehr unbewusster Ängste vor dem Leiden und Sterben der Patienten, von der Organisation eine Struktur geschaffen wurde, die einen regelmäßigen Wechsel des Pflegepersonals sicherstellte, so dass nur oberflächliche persönliche Beziehungen zu den PatientInnen entwickelt werden konnten. Diese von der Organisation geschaffene Distanz schützte zwar vor schmerzlichen Gefühlen beim Pflegepersonal, welche beim Sterben eines Patienten auftreten können, andererseits ging dem Personal das Gefühl verloren, sinnvolle, gute sowie wertvolle Arbeit zu leisten. An dieser Stelle verweist die Autorin in ihrer Studie auf die soziale Abwehrfunktion, indem sie verdeutlicht, dass die primäre Aufgabe der Organisation in den Hintergrund und die Aufgabe der Angstabwehr in den Vordergrund trat. Die unbewussten Ängste wurden dabei negiert, sämtliche soziale Strukturen, die als Angstabwehr dienten, forciert. Diese sozialen Strukturen könnten als psychische Abwehrmechanismen wie jene der Spaltung und der Projektiven Identifikation beschrieben werden. Sie erschwerten dem Pflegepersonal das Bewusstwerden der Ängste und verstärkten in weiterer Folge den Widerstand gegen Veränderungen.

Menzies-Lyth stellte bei ihren Forschungen zusammenfassend fest, dass die objektiv vorfindbare Arbeitssituation der Krankenschwestern auffallende Ähnlichkeit mit den unbewussten Phantasiezuständen hatte, die in tiefen Bewusstseinsschichten auftreten und bis in die früheste Kindheit zurückverfolgt werden können. Unbewusste Assoziationen mit Angehörigen und Menschen in ihrer unbewussten Phantasiewelt steigerten die Angst des Pflegepersonals und vergrößerten die Schwierigkeit damit fertig zu werden.

„Die Schwester projiziert frühkindliche Situationen der unbewussten Phantasie auf alltägliche Arbeitssituationen und erlebt diese objektiven Situationen als Mischung aus äußerer Realität und unbewusster Phantasie. Mittels einer solchen Projektion unbewusster Phantasie-Situationen auf die äußere Realität bedient sich die Krankenschwester einer wichtigen und allgemein üblichen Technik, Angst zu bewältigen und die unbewussten Phantasie-Situationen umzuwandeln. Durch die Projektion sieht das Individuum Inhalte der unbewussten Phantasie-Situation in objektiven Situationen; dies führt zur einer Symbolisierung der unbewussten Phantasie-Situationen. Die ausgeprägte Ähnlichkeit

zwischen der unbewussten Phantasie und objektiven Situationen führt zu der Gefahr, dass symbolische Darstellung in symbolische Gleichsetzung ausartet und die Schwes-tern infolgedessen die ganze Wucht ihrer primitiven infantilen Ängste im Bewusstsein erleben“ (Menzies-Lyth 1974, 188f).

Mit ihren Forschungen konnte Menzies-Lyth nachweisen, wie die Struktur einer ganzen Organisation, ihre interne Politik, die bestehenden Glaubenssysteme, etc. von den Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt und im Sinne der Abwehr benutzt werden kann. Nur so konnten sowohl die individuellen Bedürfnisse nach Angstabwehr als auch die gestellten Tätigkeitsaufgaben erfüllt werden. Um sich befriedigend an die Organisation zu binden, erfolgte die Anpassung überwiegend unidirektional. Das bedeutet, dass sich das Individuum infolge des Introjektionsdruckes der Gruppe und den Abwehrmechanismen innerhalb des Systems anpasst (Kinzel 2002, 242f). Folglich kann im Rahmen der Auseinandersetzung mit Abwehrmechanismen in Organisationen rückschließend erkannt werden, dass nicht nur die Einzelperson Konflikte abwehrt, sondern auch die Organisation selbst in Belastungssituationen Abwehrmechanismen einsetzt.

Lohmer (2004, 26f) betont, im Sinne vorbeugender Maßnahmen, die Notwendigkeit einer ständigen bewussten integrativen Anstrengung einer Organisation, da die primäre Aufgabe einer Organisation und deren Erfüllung, an sich ein spezifisches Risiko in sich trägt. Kann diese nicht richtig verarbeitet werden, kommt es zu psychosozialen Abwehrmechanismen, die jegliche Arbeitsbeziehungen negativ beeinflussen. Auch Steinhardt und Datler (2005, 214f) betrachten diese Tatsache als wesentlich. Die Autoren verweisen darauf, dass die Gefahr des Scheiterns und des Nicht-Erfüllen-Könnens primärer Aufgaben präsent ist und somit eine hohe psychische und soziale Herausforderung darstellt. Nicht zuletzt sind die den Führungskräften zukommende Bedeutung sowie deren Kompetenzen innerhalb einer Organisation von großer Relevanz für das Funktionieren einer Organisation und das Handeln aller Mitarbeiter. Mentzos (2008, 258f) beschreibt folglich die Funktion der Abwehrmechanismen entweder als Mittel zur Ersatzbefriedigung oder als narzisstische Kompensation und betont, dass ihr Ausmaß und ihre Verbreitung zumeist unterschätzt werden. Unausgesprochenes Leiden, Spannungen und Reibereien lassen auf missglückte Konfliktlösungen schließen. Das Entstehen von Abwehr- und Kompensationsmethoden von Seiten der Institutionen nennt der Autor „Institutionalisierte Abwehr“. Die in der Folge von der Institution angebotenen „Rollen“ können vom Einzelnen zum Zweck individueller neurotischer Abwehr eingesetzt werden, wodurch die Institution Stabilität schafft, um ihrerseits einen Vorteil daraus zu ziehen. Hierin erkennt der

Autor zwar nicht den Zweck von Institutionen, aber es kann als eine Tatsache angesehen werden, dass damit sekundär die Befriedigung neurotischer Bedürfnisse übernommen wird.

In diesem Zusammenhang stellte Lohmer (2004, 24f) die Frage, ob die Schaffung einer Organisationskultur und deren Erhaltung von vorbeugender und wirkungsvoller Bedeutung für die Stabilität einer Organisation wären. Der Autor lässt in seinen weiteren Ausführungen einen wesentlichen Vorteil darin erkennen, dass er einem präventiven, positiven Umgang mit Konflikten und Ängsten eine starke positive Beeinflussung zuspricht. Eine bestehende Organisationskultur könnte ein Bewusstsein von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit auf allen Ebenen hervorrufen. Folglich könnten ein offener Umgang mit Fehlern, eine permanente Auseinandersetzung mit etwaigen Risiken des Unternehmens sowie klare Prozeduren, Strukturen, Regeln und Rituale eine angstreduzierende Wirkung hervorrufen und an die Stelle unbewusst bleibender psychosozialer Abwehrmechanismen treten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Konzepte von A. Freud, Klein und die Forschungsergebnisse von Menzies-Lyth verdeutlichen, wie unbewusste Prozesse und Vorstellungen, die Abwehr von Ängsten und organisatorische Strukturen ineinander verschränkt sind und wie sie das Handeln der Führungspersonen und Organisationsmitglieder beeinflussen können. Das psychische und emotionale Gleichgewicht von Individuen scheint untrennbar mit den Gruppen- und Organisationsstrukturen verbunden zu sein. In diesem Sinne können bestimmte Konstellationen sowohl förderlich als auch hemmend und destruktiv auf die Struktur und Kultur einer Organisation wirken.

3.3 Gemeinsame Visionen innerhalb einer Organisation und ihre psychodynamischen Auswirkungen

Bierhoffs soziologische Untersuchungen zeigen, dass Gruppen mit hohem Zusammenhalt in der Regel auch eine funktionierende Rollenverteilung aufweisen, was Konflikte vermeiden und den Wert und die Leistungsfähigkeit einer Gruppe erhöhen lässt. Gegebene gemeinsame Ziele und Visionen sind dadurch eher zu verwirklichen. Gleichzeitig ist eine gegenseitige Abhängigkeit vorhanden, welche jedoch durch kooperative Interaktionen eine gut organisierte Zusammenarbeit ermöglicht. Die Gruppenbildung besteht somit darin, dass eine konkrete Zuteilung von Funktionen und Aufgaben innerhalb der Organisation Stabilität erzeugt (Bierhoff 2002, 114f). Obholzer betont in diesem Zusammenhang die Aufgabe der Führungskräfte, zu denen der Autor visionäres und strategisches Handeln sowie die Übernahme eines Groß-

teils der Verantwortung zählt. Die Strategie soll die Vision dahingehend zügeln, indem sie erreichbare Ziele festlegt und der Realität damit gerecht wird. Der Autor verweist an dieser Stelle darauf, dass Widerstand gegen jedweden Wandel unvermeidlich ist, was ein Feingefühl der Führung erfordert, um ein Austarieren zu organisieren, um Werte, Ideale und Produkte der Organisation zu wahren und der Außenwelt kommunikativ zu übermitteln (Obholzer 2004, 80f).

Sowohl die gemeinsamen Ziele einer Organisation, welche im Rahmen des Aufgabenbereiches gegeben sind als auch die Entstehung unterschiedlicher Projekte, verfestigen entstandene Organisationsstrukturen. Vereint durch ein gemeinsames Ziel, fühlen sich Menschen verbunden; eine gemeinsame Vision kann entstehen (Senge 1996, 25). Senge sieht die Bedeutung einer gemeinsamen Vision darin, dass aufgrund solcher der einzelne Mitarbeiter eher bereit ist, seine Denkweisen offenzulegen, tiefverwurzelte Überzeugungen aufzugeben und persönliche Fehler einzugestehen. So soll, auch wenn eine Organisation eine gemeinsame Vision hat, die Freiheit des einzelnen Mitarbeiters nicht verletzt werden. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, die ihre eigene Vision dergestalt vermitteln sollten, dass Mitarbeiter inspiriert werden, ihre eigene Visionen ebenso kundzutun. Senge sieht die Kunst einer visionären Führung folglich darin, die Vision des einzelnen Mitarbeiters zu einer gemeinsamen Vision zu machen (Senge 1996, 256ff).

„Eine gemeinsame Vision ist keine Idee. Sie ist eher eine Kraft im Herzen der Menschen, eine Kraft von eindrucksvoller Macht. Sie ist greifbar. Nur wenige Kräfte im menschlichen Dasein sind so machtvoll wie eine gemeinsame Vision. Eine Vision wird wahrhaft geteilt, wenn sie und ich ein ähnliches Bild haben und wenn wir uns diesem Bild gemeinsam verschreiben, nicht nur jeder für sich allein. Eine gemeinsame Vision ist eine Vision, der sich viele Menschen wahrhaft verschrieben haben, weil sie ihre eigene persönliche Vision widerspiegelt“ (Senge 1996, 251f).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine gemeinsame Vision nur dann besteht, wenn alle Mitglieder der Organisation die gesetzten gemeinsamen Ziele und Vorstellungen nicht nur verstanden, sondern auch angenommen und verinnerlicht haben. Indem jedes Organisationsmitglied den Sinn und Zweck seiner Aufgabe erkannt und verstanden hat, wird es zumeist alles dafür tun, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dies schließt zumeist eine emotionale Komponente bei den Organisationsmitgliedern mit ein. Auf diese Weise betrachtet Fatzer ein gemeinsames Ziel als das „Herz“ einer jeden Organisation. Vielen Organisationen fehlt dieses Ziel von jeher oder es ist im Laufe der Zeit verloren gegangen. Der Autor sieht eine gemeinsame Vision ebenso wie Senge dahingehend wichtig, dass sie eine gemeinsame

Unternehmensphilosophie entstehen lässt. Ohne eine solche Vision, also einem gemeinsamen „Bild“, ist es nicht möglich, die Energie und Denkweisen der einzelnen MitarbeiterInnen zu kanalisieren. Individuelle Vorstellungen sollen im Sinne einer gemeinsamen Energie ausgerichtet werden und Zukunftsvisionen schaffen, die wiederum die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen fördern und die Psychodynamik der gesamten Organisation positiv beeinflusst (Beucke-Galm 1999, 53f).

4. Pädagogische Qualität in vorschulischen Organisationen

Bildung wurde in den letzten Jahren zu einem immer wichtigeren gesellschaftlichen Thema. Politik und Wirtschaft zeigen seit den Ergebnissen der Pisa-Studie, einer internationalen Schulleistungsuntersuchung in den meisten Mitgliedstaaten der OECD, verstärktes Interesse und konzentrieren sich auf aktuelle Problematiken und qualitative Veränderungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Bildungsbereichen. Im Bezug auf die Vorschul- bzw. Schulbildung kamen Experten zu der Erkenntnis, dass qualitative Veränderungen eine notwendige Investition in der bestehenden Gesellschaft darstellen. Vor allem die Bedeutung des Vorschulbereiches steht seither vermehrt im öffentlichen Interesse, da speziell in dieser Zeit der Entwicklung des Kindes, wichtige Grundbausteine für die kindliche Leistungsfähigkeit gelegt werden (Steinhardt, Büttner, Müller 2006, 7).

In diesem Kapitel wird in Punkt 4.1 versucht, den Qualitätsbegriff zu definieren. Anschließend in 4.2 wird die historische Bedeutung von Qualität kurz erörtert, um schließlich in Punkt 4.3 Vorschuleinrichtungen als Non-Profit-Organisationen zu beschreiben. Im Anschluss an die Erörterung dieser Problemstellung wird in Punkt 4.4 die in England von 1997 bis 2003 durchgeführte EPPE-Studie („The Effective Provision of Pre-school Education“), in welcher Bildungsangebote im vorschulischen Bereich und deren Wirkungen bzw. Qualität untersucht wurden, mit ihren Ergebnissen vorgestellt. Ergebnisse dieser Studie in Bezug auf die von den Kindern erzielten Fortschritte bezüglich kognitiver und sozialer Entwicklung, die im Rahmen der Untersuchung von 141 vorschulischen Einrichtungen ausgewertet werden konnten, ließ die Forscher schließlich zur Frage gelangen, was die Qualität der pädagogischen Arbeit innerhalb Einrichtungen dieser Art ausmacht (Steinhardt 2006, 13).

4.1 Definition von Qualität

Indem der Versuch unternommen wird Qualität zu definieren, eröffnet sich für Honig (2004, 23) die Frage, inwieweit empirische verallgemeinerbare Aussagen dahingehend getroffen werden können, da Qualität keine objektive, sondern eine subjektive Bewertung ist. Der Autor verweist darauf, dass der Begriff Qualität ursprünglich aus den anwendungsbezogenen Managementwissenschaften stammt. So betrachtet kann Qualität als ein operatives Konstrukt und nicht als analytischer Begriff betrachtet werden und repräsentiert Erwartungen an die professionellen Leistungen des Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesens. Moss (1994, 1) hingegen sieht in der Qualität eine deskriptiv-analytische Komponente, mit der auf die Eigenart eines Sachverhaltes, seine Beschaffenheit und sein „Wesen“ eingegangen wird. Der Autor unterscheidet von dieser Form der Qualitätsbeschreibung die evaluative Dimension, die auf eine auf Basis von Daten operierende, systematische Bewertung hinweist.

Die wissenschaftlichen Diskussionen um die Erfassung und Entwicklung von Qualität in Vorschuleinrichtungen nehmen gegenwärtig kein Ende, sodass die Qualitätsterminologie einer ständigen Veränderung und zusätzlich einem starkem angelsächsischen und amerikanischen Einfluss unterliegt.

Honig (2004, 20) verweist auf das von Tietze in den Qualitätsdiskurs eingeführte „Konzept der Pädagogischen Qualität“, in welchem der Autor pädagogische Qualität als Wirkung (outcome) von Erfahrungen und Interaktionen in der Kindergartengruppe (output) definiert. Diese werde von Ressourcen ermöglicht oder behindert (input). Im Rahmen möglicher Ressourcen werden die materiellen Bedingungen der pädagogischen Arbeit und die professionellen Handlungsorientierungen der KindergärtnerInnen beziehungsweise VorschulpädagogInnen als die bedeutendsten Ressourcen angeführt genannt.

Liest man in internationalen Konzepten der Qualitätssicherung nach, findet sich immer wieder eine „normierte“ neutrale Definition von Qualität. Demnach wäre, so kommentieren die Autoren Bostelmann und Metze (2000, 11), Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Diese Interpretation mag korrekt sein, ist aber in der pädagogischen Praxis wenig hilfreich und nur in geringem Maße aussagekräftig. Qualität als Kategorie pädagogischer Felder ist somit multifunktional zu sehen und ebenso zu bewerten. Der Begriff bezieht sich auf jene Kontexte, die das Feld konstituieren, insofern er an die gegebene Situation sowie den gesetzten Handlungen von Akteuren gebunden ist. Honig (2004, 32) beschreibt Qualität in diesem Sinne als eine

„Feldlogik“, die im Handlungsvollzug entsteht und abgeleitet wird. Die methodologische Herausforderung besteht dem Autor nach darin, jene Zuschreibungsprozesse, die im Lichte von „Kriterien einer guten Praxis“ erfolgen, als Relation von Urteilen und Alltagspraktiken sichtbar zu machen.

4.2 Die Bedeutung von Qualität in vorschulischen Einrichtungen

Der Qualitätsbegriff unterliegt nach Rossbach (1993, 9) einem historischen Wandel und ist von den jeweils vorzufindenden gesellschaftlichen, kulturellen Traditionen geprägt. Wurde in den 1950er Jahren eine gute Qualität nicht-elterlicher Betreuungs- und Erziehungsformen durch Begriffe wie Wärme und Pflege definiert, lag der Schwerpunkt in den 1960er und 1970er Jahren auf der Förderung der kognitiven Entwicklung des Kindes. In den 1980er und 1990er Jahren wurde eine breitere Definition einer guten Qualität verfolgt, die sich auf das „ganze“ Kind ausrichtete und neben der kognitiven Förderung auch Gesundheits- und Sicherheitsaspekte sowie eine soziale und emotionale Unterstützung des Kindes umfasste. Neue Begriffe, wie beispielsweise Selbständigkeit und Konfliktfähigkeit, traten in den Vordergrund. Man erkannte, dass Intelligenz alleine nicht entscheidend ist für den schulischen Erfolg, sondern auch die sozialen und emotionalen Fähigkeiten des Kindes von Bedeutung sind. Schließlich wurden auch familiäre Faktoren berücksichtigt, da Veränderungen in den Familienstrukturen, wie beispielsweise die Berufstätigkeit der Frau und die Zunahme von Alleinerzieherinnen, andere Ziele entstehen ließen und schließlich zu Veränderungen pädagogischer Konzepte und organisatorischer Rahmenbedingungen in den Kindergärten führte. Diese Entwicklung ließ letztlich auch neue Qualitätskriterien entstehen.

Historisch betrachtet, stellten sich Forscher und PädagogInnen schon immer die Frage, was eine gute, sinnvolle und qualitativ gute Bildung bzw. Vorschulbildung ausmacht. Das Ziel der sozialen Integration aller Kinder, unabhängig von Merkmalen wie beispielsweise Herkunft, Sprachprobleme und Behinderung sowie der immer stärker werdende Leistungs- und Erfolgsdruck, stellen gegenwärtig große Anforderungen an eine qualitativ gute Arbeit in Kindergärten dar und lassen unterschiedliche pädagogische Konzepte entstehen. Honig und andere Wissenschaftler (2004, 27) zeigen auf, dass Bildungsqualität zumeist im alltagssprachlichen Sinne mit „gut“ oder „schlecht“ bewertet wird. Um jedoch empirische Aussagen treffen zu können, erscheint es den Autoren überaus wichtig, an die Unterscheidung zwischen der deskriptiven und der evaluativen Dimension des Qualitätsbegriffs anzuknüpfen, um die Normativität des

pädagogischen Wirklichkeitszugangs zu überwinden. Nur so können Ereignisse normiert und als empirischer Sachverhalt beschrieben werden. Unterschiede zwischen „besser“ und „schlechter“ würden nicht mehr in den Mittelpunkt der Diskussionen rücken, und die Strukturen pädagogischen Geschehens, im konkreten Sinne Qualitätspraktiken, könnten analysiert und reformiert werden.

Vorschulische Einrichtungen, haben ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag wahrzunehmen. Dafür gibt es in Österreich allgemein gültige bildungspolitische Richtlinien. Versucht man in diesem Zusammenhang vorschulische Qualität im einfachen Sinne zu beschreiben, so kann diese ein Niveau bedeuten, welches die vom Abnehmer der Dienstleistungen entstandenen Erwartungen erfüllt oder übertrifft. Qualität wäre demnach als Ergebnis dessen zu bezeichnen, was der Kunde als solche empfindet. Diese Schlussfolgerung bezieht sich auf die Tatsache, dass die Messung von Qualität und die Erstellung von Qualitätskriterien durch die Immaterialität der Dienstleistung und deren subjektive Wahrnehmung erschwert werden.

Tietze und Viernickel (2007, 15ff) verweisen darauf, dass Qualität im vorschulischen Bereich als nicht wertneutral gesehen werden darf, da sie ein bestimmtes Bild vom Kind und seinen Bildungsprozessen widerspiegelt und Annahmen über das enthält, was Kinder für ihr Wohlbefinden und ihre Entwicklung benötigen. Dieses Bild repräsentiert das Ergebnis gesellschaftlicher Übereinstimmungen, rechtlicher Vorgaben und entwicklungspsychologischer Erkenntnisse. Darüber hinaus werden ein bestimmtes Bild von der Rolle der KindergärtnerInnen und von den für den Beruf nötigen Kompetenzen aufgezeigt.

Bolling (2004, 224f) stellt sich schließlich die Frage nach der praktischen Relevanz des Qualitätsdiskurses für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Aus ihren Forschungsarbeiten erkannte die Autorin, dass beispielsweise die Förderung der Kreativität des Kindes durch die KindergartenpädagogInnen ein wesentliches Qualitätskriterium aus Elternperspektive darstellt. Dadurch können diesbezügliche Erwartungen der Eltern zu handlungsrelevanten Faktoren für das Geschehen in vorschulischen Einrichtungen werden. „Kreativität“ stellt in einem solchen Fall für die Eltern eine Art Chiffre dar. Jede Arbeit der KindergartenpädagogInnen, die Kreativität erkennen lässt, würde demnach den Eltern ein leistungsbezogenes, qualitativ hochwertiges Arbeiten spiegeln.

Aber auch andere Aspekte, so vermutet die Autorin, werden in Zukunft für die Definition von Qualität eine wesentliche Rolle spielen. So können künftig gesetzlich verpflichtende Bildungsdokumentationen über die Bildungsprozesse und „Lerngeschichten“ der einzelnen Kin-

der als ein wesentliches Qualitätskriterium geltend gemacht werden. Diese gesetzlich geforderten Maßnahmen sollen eine Kontrolle der pädagogischen Praxis sowie deren Wirkung ermöglichen. Die Autorin verweist an dieser Stelle auf die Problematik einer solchen Kontrolle der pädagogischen Praxis, indem sie die Tatsache erwähnt, dass die Pädagogik nach wie vor zu wenig über die Möglichkeiten und Effizienz der Kontrolle der pädagogischen Praxis weiß. Auch Aden-Grossmann (2002, 290f) betont neben den bereits genannten Autoren die Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung in Vorschuleinrichtungen. Die Autorin macht darauf aufmerksam, dass seit den 90er Jahren darüber diskutiert wird, welche Kriterien dem Qualitätsbegriff in pädagogischen Institutionen zugrunde gelegt werden sollen. In diesem Sinne versuchte man, Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements der Wirtschaft in die Pädagogik zu übertragen. Professionell arbeitende MitarbeiterInnen und LeiterInnen müssen dem von Eltern häufig erhobenen Anspruch gerecht werden, demzufolge Kinder in Vorschuleinrichtungen gezielt kognitiv gefördert werden sollen, und gesetzlich festgelegte Erziehungs- und Bildungsziele für die Kinder im Rahmen ihrer Tätigkeit anstreben und erfüllen. Dazu müssen laut Aden-Grossmann (2002, 194ff) Rahmenbedingungen hergestellt werden, in denen soziale und instrumentelle Lern- und Entwicklungsprozesse verwirklicht werden können. Dies bedarf hoher Ansprüche an die Einsatzbereitschaft, die Kooperationsfähigkeit und die Kreativität der VorschulpädagogInnen. Inwieweit diesen Anforderungen tatsächlich entsprochen wird, hängt jedoch nicht nur von der Bildungspolitik, sondern auch von den Qualifikationen der PädagogInnen, sowie den wirtschaftlichen und räumlichen Bedingungen in den Kindergärten ab. Schließlich betont die Autorin die Tatsache, dass Kindergärten einerseits den Bedarf der Eltern an Kindertagesbetreuung decken, und dass in den letzten Jahren wiederholt gefordert wurde, dass sie verstärkt als Bildungseinrichtung fungieren.

4.3 Vorschulische Bildungseinrichtungen als „Non-Profit-Organisationen“ betrachtet

Nach Bea und Göbel (1999, 395ff) sind unter „Non-Profit-Organisationen“ jene Organisationen zu verstehen, deren Zweck nicht erwerbswirtschaftlich ist. Es sind dies Betriebe, die nicht geführt werden um für Kapitalgeber einen Gewinn zu erwirtschaften. Die Autoren beschreiben Unternehmen dieser Art als zielgerichtete soziale Systeme, welche zwar eine spezifische Leistung erbringen, aber dennoch ein Sachziel in den Vordergrund stellen. Dies bedeutet, dass die Deckung eines Bedarfes gegeben ist, wenn eine bestimmte Leistung zur Verfügung gestellt wird. Die von Non-Profit-Organisationen erbrachten Leistungen bestehen in der Regel aus immateriellen Gütern, wie beispielsweise Kinderbetreuung, soziale Versorgung und Bil-

dungsangebote. Diese Güter werden vom wirtschaftlichen Markt häufig nicht oder nur gering bewertet. Als ein wesentliches Merkmal von Organisationen dieser Art gilt, dass wichtige Entscheidungen zumeist der Zustimmung von politisch geprägten Organen bedürfen. Ein Pfarrkindergarten, der in dieser Diplomarbeit Gegenstand der durchgeführten Kulturanalyse ist, lässt zusätzlich kirchlich vorgegebene Richtlinien erkennen. Die mögliche Unberechenbarkeit getroffener Entscheidungen und deren Auswirkungen können mitunter zu einer Passivität, einem Desinteresse und einer Demotivierung der Mitglieder von Organisationen dieser Art führen und sollte daher nicht außer Acht gelassen werden.

Textor (2006, 85f) beschreibt Kindertageseinrichtungen als Institutionen, die mehr, vielfältigere und komplexere Aufgaben zu erfüllen haben, als die meisten Institutionen unserer Gesellschaft. In diesem Sinne sollen Kindergärten sowohl als Dienstleistungsunternehmen als auch als Bildungseinrichtung fungieren. Werden Einrichtungen dieser Art nur aus ökonomischer Sicht betrachtet, so dominiert der Gedanke, für wenig Geld viel Leistung zu bekommen, was Sparmaßnahmen zur Folge haben kann. Textor stellt daher die Frage, ob Erziehung und Bildung mit Dienstleistungsbetrieben herkömmlicher Art zu vergleichen sind. Der Autor selbst verneint diese Frage, da die ErzieherIn-Kind-Beziehung anders geartet ist als eine Dienstleister-Kunde-Beziehung.

„Bei Bildung geht es nicht um das, was ein Dienstleister dem Kunden tut, sondern was das Kind selbst tut – zumeist nicht direkt beobachtbar in seiner Psyche. Ko-Konstruktion, Interaktion und Kooperation, die Beziehung zwischen Erzieher/in und Kind, die Lebensgemeinschaft stehen im Vordergrund, nicht das einseitige Handeln eines Fachmanns an seinem Kunden oder dessen Besitz. Eine Dienstleistung ist auch nicht vergleichbar mit Erziehung als Hilfe zur Menschwerdung oder als Beeinflussung von Sozialverhalten, Einstellungen und Werten, mit Gewissensbildung und Charaktererziehung. Eine kurzfristige wirtschaftliche Beziehung zwischen Dienstleister und Kunden ist ganz und gar andersartig als die über Jahre bestehende Beziehung zwischen Erzieher/in und Kind – Zuneigung und Liebe, pädagogischer Takt usw. lassen sich nicht kaufen ...“ (Textor 2006, 86).

Erst in den letzten Jahren ist in der wissenschaftlichen Literatur beobachtbar, dass der Begriff „Bildung“ in der Frühpädagogik diskutiert wird. Studien führten zu intensiven Debatten über den Bildungsauftrag von Kindertageseinrichtungen. Projekte, Bücher und die Erstellung von Qualitätskriterien sowie Bildungsplänen waren die Folge. Damit soll das Ziel angestrebt werden, dass KindergärtnerInnen mehr bildend tätig sind und ihre Arbeit vergleichbar und überprüfbar wird (Textor 2006, 87ff).

Auch Wissenschaftler in England haben versucht Qualitätskriterien im Vorschulbereich zu konzipieren. Im folgenden Unterkapitel wird die dazu durchgeführte EPPE-Studie vorgestellt. Die aus dieser Studie hervorgegangenen Kriterien werden im Anschluss an die durchgeführte Kulturanalyse herangezogen, um – im Rahmen der zweiten Fragestellung - die Qualität der Vorschulbildung im Kindergarten „Marienpfarre“ zu beurteilen.

4.4 Die in England durchgeführte EPPE-Studie zur Bewertung der Qualität vorschulischer Einrichtungen

Das Projekt „The Effective Provision of Pre-school Education – EPPE“ (Wirksame Bildungsangebote im Vorschulbereich) war eine groß angelegte Longitudinalstudie in England. In dieser Forschungsarbeit, die dauerte von 1997 bis 2003, wurden von Siraj-Blatchford, Sylva, Taggart, Melhuish, Sammons, Elliot (2006, 127ff) quantitative wie auch qualitative Methoden angewandt, um den Entwicklungsprozess von über 3.000 Kindern während der Vor- und Grundschulzeit begleitend zu beobachten und zu untersuchen. Parallel zu den quantitativen Analysen von insgesamt 141 Vorschuleinrichtungen wurden Einzelfallstudien durchgeführt. 12 von den 141 untersuchten Vorschuleinrichtungen, in denen sich besonders gute Ergebnisse in Bezug auf die kognitive Entwicklung und/oder das Sozialverhalten der Kinder feststellen ließen, wurden speziell analysiert. Ziel dieser Analyse war es zu ermitteln, welche speziellen pädagogischen Praktiken und welche anderen Interventionsmaßnahmen in Vorschuleinrichtungen zu hervorragenden, guten oder durchschnittlichen Ergebnissen führen.

Die teilnehmenden Kinder wurden samt ihren Familien im Alter von drei Jahren in die EPPE-Studie aufgenommen. Ab dem Eintritt in die Studie bis in die Schulzeit hinein reichend wurde der Entwicklungsprozess der Kinder beurteilt (jeweils am Ende des ersten und des zweiten Schuljahres). Im Rahmen dieser Studie wurde anhand der Entwicklungserfolge der Kinder, der Qualität der Betreuung und der pädagogischen Praxis erforscht, was hervorragende Vorschulpraxis kennzeichnet.

Die oben genannten WissenschaftlerInnen führten die EPPE-Studie durch und verweisen mit folgenden daraus evaluierten Forschungsergebnissen, welche in 10 Punkten dargestellt werden, auf eine *qualitativ gute bzw. hervorragende Vorschulpraxis*:

(1) Die kognitive und soziale Entwicklung wird als sich wechselseitig ergänzend verstanden und keiner der beiden Bereiche wird dem anderen vorgezogen.

(2) Die Einrichtungen verfügen über eine starke Leitung sowie über MitarbeiterInnen, die schon längere Zeit (mindestens drei Jahre) in der Einrichtung beschäftigt sind (sogar in privaten Tageseinrichtungen, die üblicher Weise hohe Fluktuation haben, war dies der Fall).

(3) Es gibt eine starke Bildungsorientierung und hierfür gut ausgebildete Vorschullehrkräfte, die mit weniger qualifiziertem Personal zusammenarbeiten.

(4) Den Kindern wird eine Mischung aus professionell angeleiteter Gruppenarbeit und Lernmöglichkeiten durch frei gewähltes Spiel angeboten.

(5) Die Interaktionen zwischen Erwachsenen und Kindern sind so gestaltet, dass in nachhaltig wirksamer Weise gemeinsam über einen Sachverhalt nachgedacht wird („sustained shared thinking“) und offene Fragen, die nicht mit ja oder nein zu beantworten sind, gestellt werden, um das Denken der Kinder anzuregen.

(6) Die MitarbeiterInnen kennen den Lehrplan gut und verbinden dieses Wissen mit hoher Fachkompetenz und Verständnis darüber, wie Vorschulkinder lernen.

(7) Mit den Eltern wird intensiv kooperiert, insbesondere was die gemeinsamen Erziehungs- und Bildungsziele betrifft.

(8) Die Kinder erhalten im Verlauf von Aktivitäten wohlwollendes, anregendes Feedback und die Eltern regelmäßige Information über die Entwicklung ihres Kindes; diese werden gemeinsam besprochen und diskutiert.

(9) Es wird ein Umgang gepflegt, der zulässt, dass MitarbeiterInnen die Kinder unterstützen, über ihre Konflikte zu reden und sie zu verstehen.

(10) Differenzierte Lernmöglichkeiten werden angeboten, die auf die individuellen Bedürfnisse einzelner Kinder oder Gruppen abgestimmt sind (z.B. Bilingualität, behinderungsspezifische Erfordernisse und Genderaspekte)

(Siraj-Blatchford, Sylva, Taggart, Melhuish, Sammons, Elliot 2006, 130f).

Diese zehn zentralen Qualitätsmerkmale wurden in den Fallstudien in Bezug auf pädagogische Praxis, Lehrpläne, die ethische Haltung sowie Führungsstrategien und Organisationsstrukturen miteinander verglichen. Unter dem Begriff Pädagogik werden in dieser Studie jene Techniken und Strategien verstanden, die Lernen ermöglichen und ein gelungenes interaktives Zusammenspiel von PädagogInnen und Lernenden fördern. Von wesentlicher Relevanz sind Faktoren, die das Lernumfeld betreffen und dessen Bedeutung für eigentliche Lernprozesse.

Zusammenfassend zur Studie lässt sich bei Siraj-Blatchford, Sylva, Taggart, Melhuish, Sammons und Elliot (2006, 131ff) nachlesen, dass eine wirksame Vorschulpädagogik sowohl das traditionelle „Lehren“ bzw. „Unterrichten“, als auch die Bereitstellung einer anregenden Lernumgebung und entsprechenden Übungen beinhaltet. Die kognitive Entwicklung der Kinder steht in direktem Bezug zu Quantität und Qualität der Arbeit der VorschulpädagogInnen, die die kindlichen Lernprozesse unterstützen. In all jenen Einrichtungen, wo die kognitive und

soziale Entwicklung der Kinder als sich ergänzend betrachtet wurde und nachhaltiges, gemeinsames Nachdenken (sustained shared thinking) von den VorschulpädagogInnen mit Kindern stattfand, wurden die besten Ergebnisse bei der Entwicklung der Kinder beobachtet.

5. Die Methode der Organisationskulturanalyse nach E. H. Schein

Im Rahmen einer Kulturanalyse nach Schein eröffnet sich die Möglichkeit, gemeinsame Erfahrungen und Traditionen einer Organisation zu entschlüsseln, um in weiterer Folge die jeweils vorzufindende Kultur einer Organisation zu analysieren, zu verstehen und zu verändern. In diesem Kapitel werden daher vorerst die Grundlagen für die Durchführung einer Organisationskulturanalyse nach Schein erläutert.

In Kapitel 2.2 wurde der Begriff Kultur bereits definiert, so dass nun in diesem Kapitel auf die von Schein entwickelte Methode eingegangen werden kann. Da sich Schein (2006, 95) in seinen Forschungsarbeiten nicht nur mit der Entstehung und Entwicklung, sondern auch mit den Ursachen und Möglichkeiten der Veränderung der Kultur in Organisationen beschäftigt, wird im Rahmen dieses Kapitels auf die grundlegende Bedeutung einer Unternehmensgründung, die Rolle des Unternehmensleiters sowie die, mit dessen Person verbundenen, kulturellen Werte und Normen und deren weitreichende Wirkung eingegangen. Dies erscheint der Verfasserin dieser Arbeit insofern wesentlich, als Schein in seinen Forschungen feststellte, dass die gesamte Entwicklung eines Unternehmens im Laufe der Zeit nicht nur einen erheblichen Einfluss auf deren Kultur hat und diese zu verändern vermag, sondern auch maßgeblich vom Unternehmensgründer bzw. der Leitung in seiner Entstehung abhängig ist. So beschreibt der Autor, dass das auffälligste kulturelle Merkmal eines Unternehmens darin besteht, dass die bestehende Kultur die Kreation des Gründers bzw. Unternehmensleiters ist. Seine persönliche Überzeugungen, Annahmen und Werte werden an die Mitarbeiter weitergegeben, übernommen und von diesen schließlich, ohne zu hinterfragen, als selbstverständlich betrachtet. Wie Gründer und Leiter die Kultur einer Organisation entstehen lassen und diese innerhalb deren Strukturen festmachen, soll in weiterer Folge zum Inhalt dieses Kapitels werden.

5.1 Scheins Modell der Kulturanalyse als Grundlage für wissenschaftliche Forschungen

Schein war Professor an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er heute als Emeritus und als Senior Lecturer arbeitet. Er war Schüler

von D. McGregor und R. Beckhard, bedeutende Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung, sowie Co-Leiter von K. Lewins Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT. Vor seinem ethnologischen und sozialpsychologischen Hintergrund entwickelte er sich innerhalb seiner praktischen Tätigkeiten zum Gruppendynamiker und Prozessberater. Er verfasste Veröffentlichungen zur Entwicklung der Prozessberatung als grundlegende Form von Organisationsentwicklung, zur Analyse und Entwicklung der Organisationskultur, zur Karriereentwicklung sowie zur Organisationspsychologie. Als Berater von großen Konzernen, Regierungen und Führungskräften war er weltweit tätig (Fatzer 2006, 2).

In der gegenwärtig vorzufindenden Literatur sind eine Vielzahl von Definitionen von Organisationskultur sowie Organisationstheorien zu finden; viele jedoch erscheinen vage und problematisch, da sie oftmals pauschalisierend alles umfassen, was innerhalb einer Organisation passiert. Als Grundlage für die wissenschaftliche Forschung hat sich das Modell von Schein etabliert, welches differenzierter ist als andere Modelle wie beispielsweise jene von Deal und Kennedy. Fatzer (2002, 145) betont den großen Verdienst von Scheins Veröffentlichungen zu diesem Thema insofern, als damit erkannt wurde, dass Strategieveränderungen einer Organisation ohne die Veränderung der kulturellen Grundwerte und -normen, kaum nachhaltige Chancen und Wirkung haben. Neuorientierungen dieser Art rufen zumeist langwierige Prozesse hervor, die viel Zeit in Anspruch nehmen, und einen massiven Veränderungsdruck für jede Organisation darstellen können.

Von wesentlicher Bedeutung bei der Entschlüsselung einer Organisationskultur erkennt Schein (1995, 10f) die Tatsache, dass mittels einer Kulturanalyse subkulturelle dynamische Prozesse innerhalb eines Unternehmens erkannt werden können. Dies fördert das Verständnis sowohl organisatorischer Strukturen als auch der Wirkungen bestehender und neuer Technologien in Unternehmen, und erleichtert gegebenenfalls ein Management über nationale und ethische Grenzen hinweg. Letztlich führt das Erkennen und Verstehen der Kultur eines Unternehmens dazu, die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und zu fördern.

„Schein (1995) sieht die Kultur einer Organisation bzw. von Gruppen und Teams, grundsätzlich als ein Ergebnis der speziellen Lerngeschichte eines Unternehmens. Indem er Kultur als tief, breit und stabil beschreibt, verweist er auf die Schwierigkeit deren Erfassung und Deutung. Schließlich warnt er vor der Gefahr, im Rahmen einer Kulturanalyse, als Untersuchungsperson selbst von der vorzufindenden Kultur erfasst und gesteuert zu werden, ohne sich dessen bewusst zu sein“ (Fatzer 2002, 145)

Kultur besteht laut Schein aus gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen³, welche aus bisher gemachten Erfahrungen entstehen (Fatzner 2002, 145). Solche Annahmen, die nach Schein (2006) zumeist unbewusst sind, erlernt eine Gruppe sowohl bei der Bewältigung externer Aufgaben als auch beim Umgang mit internen Beziehungen. In Form von offenem Verhalten, Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten manifestiert sich die entstandene Kultur innerhalb der Organisation. Gemeinsame Denk- und Verhaltensweisen werden zu Elementen der Kultur und können schließlich als Produkt sozialen Lernens betrachtet werden. Den wesentlichen Faktor stellen allerdings gemeinsame unausgesprochene Annahmen dar, welche den Führungskräften bewusst sein sollten, da sie deren Steuerung unterliegen und es andernfalls zu einer Steuerungsumkehr kommen kann. Der Autor gibt an dieser Stelle zu bedenken, dass nicht nur die Entstehung einer Unternehmenskultur, sondern auch angestrebte Veränderungen Zeit benötigen (Schein 2006, 173f).

„Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen. Die wesentlichen Elemente von Kultur sind unsichtbar. Sie werden als selbstverständlich betrachtet und nicht mehr wahrgenommen, können aber wieder bewusst gemacht werden“ (Schein 2006, 174f).

Kultur ist demnach wichtig, da sie unbewusst und latent das Verhalten sämtlicher Unternehmensmitglieder, vorhandene Denkmuster, Werte, Strategien, Ziele und Funktionsweisen der Organisationsmitglieder bestimmt. Schein verweist in seinen Arbeiten auf die erhebliche Bedeutung der Werte und Denkmuster von Unternehmensleitern und Führungskräften, welche wiederum vom kulturellen Hintergrund und den gemeinsamen Erfahrungen determiniert sind (Schein 2006, 29f).

Die von Schein betonte Tatsache, dass die bestehende Kultur eines Unternehmens die Kreation des Gründers bzw. Unternehmensleiters ist, da dessen persönliche Überzeugungen, Annahmen und Werte an die Mitarbeiter weitergegeben und in Folge von diesen übernommen und als selbstverständlich betrachtet werden, wäre nach Meinung der Verfasserin dieser Diplomarbeit in ihrer Bedeutsamkeit zu hinterfragen. Denn die Tatsache, dass moderne Unternehmen, die in ihrer Größe, der Anzahl ihrer Standorte und Reichweite ihrer Tätigkeitsfelder häufig globale Vernetzungen aufweisen, verlangt, die Entstehung ihrer Unternehmenskultur oftmals anders zu erforschen. Wohl kann es als unbestritten gelten, dass in jedem Unternehmen die Gründungsphase von entscheidender Bedeutung ist. Jedoch entwickelt sich eine Or-

³ Die Bedeutung der von Schein definierten „unausgesprochenen Annahmen“ wird in Punkt 5.2 eingehend erläutert.

ganisation im Laufe ihres Bestehens ständig weiter und unterliegt Veränderungen unterschiedlicher Art. So würde beispielsweise ein großer Pharmakonzern, der in Amerika, England, Frankreich und Deutschland Niederlassungen hat, in jedem dieser Länder dementsprechende unterschiedliche Kulturmerkmale aufweisen, da mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Bedingungen gegeben sind, die mit den Werten und Denkmustern des Unternehmensgründers nicht mehr übereinstimmen.

Eine Auseinandersetzung mit dieser speziellen Problematik lässt sich bei Schein nicht finden. Als einen wichtigen Baustein der Kultur erwähnt Schein (2006, 174) allerdings die Tatsache, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eine gemeinsame Aufgabe sowie dementsprechend definierte Ziele haben sollten, sodass damit einhergehend, gemeinsame Annahmen aufgebaut werden können. Denn die Kultur eines Unternehmens kann, nach Meinung des Autors, nur dann als „richtig“ betrachtet werden, solange das Unternehmen mit seiner primären Aufgabe Erfolge erzielt. Ist dies nicht mehr der Fall und es stellen sich Misserfolge, Verluste und andere Problematiken ein, würde dies bedeuten, dass Elemente der Kultur dysfunktional geworden sind, möglicherweise nicht verstanden werden und einer Veränderung bedürfen. Schein sieht als Kriterium für eine „richtige Kultur“ „pragmatisch alles das, was das Unternehmen in seinem primären Bereich erfolgreich macht“. „Wird die Kultur nicht verstanden und ernstgenommen, kann das katastrophale Folgen für ein Unternehmen haben. Dabei kann ein oberflächliches Verständnis für die Kultur genauso gefährlich sein wie gar kein Verständnis“.

Senge (1996, 18f), dessen Forschungsgebiet die Organisationsentwicklung ist, spricht in Zusammenhang mit dieser Thematik von „echten Visionen“ sowie von einer gemeinsamen Unternehmens-philosophie. Wenn diese gegeben sind, erklärt er deren Bedeutung für die Kultur eines Unternehmens damit, dass Menschen über sich selbst hinaus wachsen können, da sie aus eigenem Antrieb und eigener Überzeugung lernen und handeln. Insofern ist es daher nur schwer möglich, dass eine Organisation auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften erfolgreich sein kann. Zu einer gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame „Zukunftsbilder“ freizulegen, die echtes Engagement und Partizipation der Organisationsmitglieder fördern. Senge verweist an dieser Stelle auf eine wichtige Tatsache: eine Führungskraft muss verstehen lernen, dass eine noch so tief empfundene Vision nicht förderlich, ja sogar kontraproduktiv wirken kann, wenn sie lediglich von oben angeordnet und erwartet wird.

5.2 Die drei Ebenen zur Analyse einer Organisationskultur nach Schein

Schein (1995, 18ff) baut seine Theorie der Organisationskulturanalyse auf den fundierten und komplexen Modellen der Anthropologie auf, und verweist auf die Notwendigkeit des besseren Verständnisses der verborgenen und komplexen Aspekte innerhalb eines Unternehmens. Nur im Rahmen einer intensiven Auseinandersetzung und einem Verstehen der Kultur in Unternehmen, Gruppen und Teams, können Abläufe entschlüsselt und entscheidende Aufgaben sowie Handlungsmuster der Unternehmensführung, mit all ihren Auswirkungen analysiert werden. Weder die Kultur noch die Führungspersönlichkeiten lassen sich isoliert voneinander begreifen, da Führungskräfte Kulturen schaffen und verändern; sämtliche Mitarbeiter leben und arbeiten in dieser Kultur. Allerdings, so bemerkt der Autor, sollte bedacht werden, dass sich diese nicht immer zur Gänze vom Verhalten einer Führungspersönlichkeit beeinflussen lassen.

Die Erhebung der Kultur eines Unternehmens kann nicht mittels Fragebögen erfolgen, da diese zwar Daten liefern, jedoch nicht erkennen lassen, welche Elemente der Kultur für ein bestehendes Problem entscheidend sind (Schein 2006, 175). Schein geht von der Tatsache aus, dass Kultur eine Gruppeneigenschaft ist, die aus gemeinsamen Erfahrungen entstand und auf allen Ebenen eines Unternehmens zu finden ist. Kultur kann weiters auf regionaler und nationaler Ebene aufgrund von Sprache, Ethnie, Religion sowie speziell gemachten Erfahrungen analysiert werden. Jedes einzelne Individuum übernimmt zahlreiche kulturelle Aspekte aus seinem spezifischen Tätigkeitsbereich und aus dem gesamten Unternehmen. Daher müssen all die Erfahrungen und Traditionen, die sämtliche Mitarbeiter in einem Unternehmen gemeinsam erfahren, erforscht werden, da diese laut Schein den Schlüssel zum Verständnis der Kultur darstellen. Das Verhalten jedes Individuums kann daher im Rahmen der Gruppenzugehörigkeit und deren Kultur verstanden und analysiert werden (Schein 2006, 29).

Schein (2006, 31) analysiert die Kultur einer Organisation auf drei verschiedenen Ebenen: den *Artefakten* als erste Ebene, den *bekundeten, öffentlich propagierten Werten* als zweite Ebene und den *Grundprämissen* als dritte Ebene. Der Autor bezieht den Begriff Ebene auf den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter. Für diesen sind vor allem die tieferen Ebenen einer Organisation von Bedeutung, da durch das Erkennen und Verstehen dieser, die bestehende Kultur aufgedeckt und gesteuert werden kann.

Schein (2006, 29).geht von der Tatsache aus, dass Kultur aus gemeinsamen Erfahrungen entstanden ist, und auf allen Ebenen des Gesamtunternehmens vorzufinden ist. Kultur kann weiters auf regionaler und nationaler Ebene aufgrund von Sprache, Ethnie, Religion und speziell gemachten Erfahrungen analysiert werden. Jedes Individuum übernimmt zahlreiche kulturelle Aspekte aus seinem Tätigkeitsbereich und dem gesamten Unternehmen. Daher müssen die Erfahrungen und Traditionen, die sämtliche Mitarbeiter in einem Unternehmen gemeinsam erfahren, erforscht werden, da eben diese laut Schein den Schlüssel zur Kultur darstellen. Das Verhalten jedes Einzelnen kann daher im Rahmen der Gruppenzugehörigkeit und deren Kultur verstanden und analysiert werden.

Im Rahmen einer Analyse nach Schein eröffnet sich die Möglichkeit, gemeinsame Erfahrungen und Traditionen einer Organisation zu entschlüsseln, um in weiterer Folge die jeweils vorzufindende Kultur einer Organisation zu analysieren, zu verstehen und zu verändern.

5.2.1 Die erste Ebene: Artefakte als sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen

Artefakte schließen all jene Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer unbekannten Kultur begegnet. Schein (1995, 30f) gibt zu verstehen, dass diese die bewussten, sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen einer Organisation darstellen. Sämtliche offenkundige Zeugnisse der Mitarbeiter bzw. Gruppen und ihrer Führungskräfte werden zu den Artefakten gezählt. Dazu können beispielsweise die Architektur, ein Logo, die Sprache und der Kleidungsstil, Technologien, Produkte, künstlerische Werke, der Kommunikationsstil und die Art und Weise von Gefühlsäußerungen, erzählte und nachlesbare Geschichten und Legenden über das Unternehmen, Verlautbarungen über Unternehmenswerte sowie beobachtbare Rituale und Zeremonien genannt werden. Scheinen diese Eindrücke zwar leicht beobachtbar, so sind sie dennoch schwer in ihrer Bedeutung zu entschlüsseln. Symbole können mehrdeutig sein und bedürfen einige Zeit der Beobachtung und des Erlebens der Gruppe sowie vieler Gespräche und Fragestellungen von Seiten der Untersuchungsperson.

Artefakte werden mittels Beobachtungen, entstandenen Eindrücken und emotionalen Reaktionen, welche sich bei der Untersuchungsperson im Sinne von Gegenübertragungsreaktionen⁴ ausmachen lassen, gedeutet und verstanden. Dies erfordert Gespräche mit Einzelpersonen und Gruppen sowie genaue Aufzeichnungen der gemachten Erfahrungen seitens der Untersu-

⁴ Die Erklärung der psychoanalytischen Methode der Übertragung und Gegenübertragung, welche zu den wesentlichen Bestandteilen psychoanalytischen Denkens und Handelns zählt, erfolgt in Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit.

chungsperson, welche während der einzelnen Begegnungen entstehen. Um eine Analyse durchführen zu können und um ein tieferes Verstehen der Kultur eines Unternehmens mit ihren unbewussten Anteilen zu gewinnen, ist die Ebene der Artefakte allerdings unzureichend. Es muss daher zur nächsten Ebene vorgedrungen werden, der Ebene der öffentlich propagierten Werte.

5.2.2 Die zweite Ebene: Öffentlich propagierte Werte eines Unternehmens

Sobald es gelingt, *öffentlich propagierte Werte, Normen und Verhaltensregeln* einer Organisation zu erkennen, kann eine weitere Ebene der Kultur analysiert und verstanden werden.

In einem Unternehmen gibt es gemeinsam gemachte Erfahrungen und ein daraus entstehendes Lernen, welches zur Entstehung eines speziellen Gruppenwissens führt. Dieses verweist stets auf ursprüngliche Strategien, Ziele und Philosophien einer bestimmten Person (Schein 2006, 29f). Das kann entweder der Unternehmensgründer selbst sein, ein neuer Firmenchef nach einer Fusionierung oder ein Team- und Abteilungsleiter mit starken Führungspersönlichkeiten. Jeder Problemlösungsvorschlag, alle erfolgreichen Strategien und Handlungen, die in der Vergangenheit wiederholt zu Erfolg geführt haben, ebnen den Weg für die Entstehung von Grundannahmen innerhalb einer Organisation. Überzeugt eine Führungspersönlichkeit sämtliche Mitarbeiter von ihrem Konzept und den damit verbundenen Strategien und Handlungen, durch immer wiederkehrendes Gelingen sowie Erfolg, tritt dieser von allen Organisationsmitgliedern „wahrgenommene Wert“ in einen Prozess kognitiver Umwandlung. Er wird schließlich zu einem *gemeinsamen, öffentlich bekundeten Wert* eines Unternehmens, wie beispielsweise „*Wenn es in unserem Unternehmen Absatzschwierigkeiten gibt, dann ist Werbung genau das Richtige*“. Alle ursprünglich vorhandenen Einwände und Kritikpunkte geraten ab diesem Zeitpunkt bei sämtlichen Mitarbeitern in Vergessenheit. *Bekundete Werte* beinhalten folglich Strategien, Ziele und Philosophien einer Organisation, die bislang zum Erfolg führten. Bewährt sich ein bekundeter Wert auch weiterhin und stellt damit seine Richtigkeit wiederholt unter Beweis, verwandelt sich dieser mit der Zeit in eine *gemeinsame Grundprämisse*⁵, die eine Gruppe enger zusammenwachsen und ein Gefühl der Identität gewinnen lässt. Schein warnt hier allerdings vor zu raschen Rückschlüssen, da zwischen jenen Werten, die den zugrundeliegenden Annahmen entsprechen und jenen, die lediglich rationale Erklärungen und gegenwärtig angestrebte Ziele darstellen, sorgfältig unterschieden werden muss (Schein 1995, 31f).

⁵ Grundprämissen stellen die dritte Ebene der Kultur dar und werden in Punkt 5.2.3 erläutert.

Um die Kultur einer Organisation mit all ihren unbewussten Anteilen noch besser zu verstehen, ist es schließlich erforderlich, noch tiefer in die Schichten einer Organisation vorzudringen, und die dritte und letzte Ebene, jene der *Grundprämissen* zu entschlüsseln, um zu einem noch tieferen Verständnis zu gelangen.

5.2.3 Die dritte Ebene: Grundprämissen eines Unternehmens

Grundprämissen einer Organisation umfassen alle unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter eines Unternehmens und stellen den Ausgangspunkt für Handlungen und entstehende Werte dar. Diese unbewussten, tief verwurzelten, bestehenden Annahmen werden von Schein (1995, 33) als Essenz der Kultur definiert, da sie sämtliche Aspekte der Organisation und deren Funktion maßgeblich beeinflussen und die vorzufindende Kultur spiegeln. Wie schon in Punkt 5.2.2 erklärt, entstehen sie unter den Voraussetzungen, dass bestimmte Problemlösungen sowie Handlungen in einem Unternehmen immer wieder funktionieren und schließlich als selbstverständlich betrachtet werden. Sie werden zur Quelle der bestehenden Werte und Handlungen einer Organisation. Schein (2006, 35) verweist, wie bereits erwähnt, darauf, dass unausgesprochene Annahmen ursprünglich auf die Gründer und Leiter beschränkt sind und erst im Laufe eines Lernprozesses von den Mitarbeitern übernommen werden. Sämtliche entstandene Grundprämissen eines Unternehmens sind den Mitarbeitern zumeist nicht mehr bewusst, da sie zur selbstverständlichen Voraussetzung für jegliches Handeln wurden, indem sie wiederholt Erfolg zeigen und auch weiterhin versprechen.

„Grundannahmen sind zu etwas solch Selbstverständlichem geworden, dass man innerhalb eines kulturellen Verbands nur auf geringe Unterschiede trifft. Wenn eine Prämisse in einer Gruppe stark prägenden Charakter besitzt, dann halten die Mitglieder jedes Verhalten, das sich auf eine andere Grundannahme stützt, für unvorstellbar“ (Schein 1995, 33).

Folgendes fiktives Beispiel soll zu einem besseren Verständnis der Entstehung von Grundprämissen führen: Wenn ein Unternehmen feststellt, dass die den Mitarbeitern angebotene freie Zeiteinteilung zu verstärktem Einsatz und Erfolg führt, dann wird diese Methode im Laufe der Zeit zu einer Überzeugung. Sämtliche neue Mitarbeiter werden bei Eintritt in das Unternehmen mit diesem Modell vertraut gemacht. Wenn die Mitarbeiter weiterhin motiviert sind, mit großem Einsatz arbeiten und das Unternehmen über einem langen Zeitraum hinweg

Erfolge und Gewinne verzeichnen kann, entsteht eine unbewusst vorausgesetzte Grundannahme. Diese könnte folgendermaßen lauten: „Freie Arbeitszeiteinteilung führt zu Erfolg“. Sie wird zur unbewussten Selbstverständlichkeit, wird nicht mehr hinterfragt und beeinflusst das Denken und Handeln aller im Unternehmen tätigen Menschen.

Wie in Punkt 5.3.1 beschrieben, manifestiert sich Kultur auf der Ebene sichtbarer und beobachtbarer Artefakte sowie auf bekundeten Werten, Normen und Verhaltensweisen. Kern der Kultur sind jedoch, wie in diesem Unterpunkt bereits beschrieben, die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen - die Grundprämissen -, welche mittels eines Lernprozesses innerhalb eines Unternehmens entstanden sind. Laut Schein (2006, 175) lassen sich im Rahmen einer Kulturanalyse, sämtliche Erwartungen von Arbeitsgruppen bzw. Teams in einem Unternehmen am besten mit Gesprächen erheben. Dies geschieht, indem man Gruppen und Teams zusammenbringt, sie auf strukturierte Weise über das Unternehmen sprechen lässt und in dieser Form versucht, unausgesprochene Annahmen sichtbar werden zu lassen. Diese zu verstehen, bedarf es neben Gesprächen mit Mitarbeitern einer Organisation, systematischer Beobachtungen sowie psychoanalytischen Wissens und Verstehens. Nur so kann ein Prozess entstehen, der es erlaubt, unausgesprochene Annahmen zu entschlüsseln. Schein (1995, 34) betont an dieser Stelle, dass alle Anschauungen und Werte, die eine Gruppe zu Problemlösungen führten, von der Führungspersönlichkeit sowie dem Erfolg eines Unternehmens abhängig sind. Werden Lösungsvorschläge präsentiert, welche zu anhaltendem Erfolg führen, dann wird die ursprünglich von der Führungspersönlichkeit vertretene Prämisse unbewusst zu einer gemeinsamen für alle Mitarbeiter.

„Individuen und Gruppen suchen nach Stabilität und Sinn. Wenn man über diese verfügt, fällt es sehr viel leichter, neue Daten durch Leugnen, Projektionen, rationale Erklärungen oder verschiedene andere Abwehrmechanismen zu verzerren und auszugrenzen. Das zentrale Problem für Führungspersönlichkeiten besteht also darin, die tieferen Ebenen der Kultur zu erreichen, die Zweckmäßigkeit der dort vorgefundenen Prämissen zu bewerten und die durch ihre kritische Durchleuchtung ausgelösten Ängste und Sorgen im Zaum zu halten“ (Schein 1995, 34).

Schein (2006, 36ff) gibt zu verstehen, dass allgemeine, in populärer Literatur zum Thema Organisationen vorzufindende Interventionsmaßnahmen und Argumente, wie beispielsweise stärkere Teamorientierung, Seminare und Fortbildungen u.v.m., letztlich nicht stichhaltig für den Erfolg einer Organisation sind. Der Autor hebt hervor, dass jedes Unternehmen für sich den am besten geeigneten Weg suchen muss, um auf Dauer Erfolg aufzuweisen. Denn eine „gute oder richtige Kultur“ hängt letztlich davon ab, dass gemeinsame unausgesprochene An-

nahmen eine funktionale Strategie und Struktur in einem Unternehmen schaffen. Sobald sich externe und interne Bedingungen des Unternehmens verändern, ändert sich auch die Funktionalität bestehender Annahmen und deren Auswirkungen. Daraus kann geschlossen werden, dass sich Kultur mit den sich verändernden Bedingungen eines Betriebes entwickelt. Schein (2006, 178). unterstreicht, dass die Beschäftigung mit Kultur einerseits erfordert, die persönliche Wahrnehmung zu erweitern, andererseits sollen die eigenen Denkprozesse untersucht werden. Denn nur auf diese Weise kann verstanden und akzeptiert werden, dass es auch andere Denk- und Arbeitsweisen gibt.

6. Übertragung und Gegenübertragung als wesentliche psychoanalytische Methode bei der Durchführung einer Kulturanalyse nach Schein

Im vorhergehenden Kapitel wurde im Rahmen der Erläuterung der Artefakte, welche die erste Ebene einer Kulturanalyse nach Schein darstellen, darauf hingewiesen, dass die Untersuchungsperson innerhalb des Forschungsprozesses versucht, Handlungen und emotionale Reaktionen aller, in der untersuchten Organisation tätigen Personen wahrzunehmen. In diesem Kapitel soll nun weiterführend erörtert werden, dass die Gefühle, Gedanken und Handlungen der Untersuchungsperson selbst für eine Analyse von großer Bedeutung sind. Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse, als Interaktionsgeschehen betrachtet und zu den wesentlichen Bestandteilen psychoanalytischen Denkens und Handelns zählend, stellen eine wichtige Methode in der Einzelfallstudie im Kindergarten „Marienpfarre“ dar. Sie bieten eine Verstehenshilfe für den verborgenen Sinn von Mitteilungen und Handlungen aller beteiligten Personen. Diese ermöglicht ein Erkennen unbewusster dynamischer Prozesse innerhalb einer Organisation und der daraus entstehenden handlungsleitenden Konsequenzen wie beispielsweise Gesten, Sprache, Kommunikationsverhalten und gesetzte Handlungen.

6.1 Die Übertragung und ihre Bedeutung in Organisationen

Mentzos (2008, 268f) beschreibt die Entdeckung der Übertragungsphänomene als das vielleicht größte Verdienst von S. Freud. Da er die therapeutischen Chancen dieser Phänomene erkannte, eröffnete sich für den Analytiker die Möglichkeit, unbewusste Konflikte des Klienten in ihrer Wiederbelebung zu beobachten. Damit wurde vielen seiner Klienten dazu verhol-

fen, neurotische Konflikte bewusst zu erleben und zu erkennen. Freuds Erkenntnisse wurden in vielen wissenschaftlichen Arbeiten thematisiert. So verweist Mentzos darauf, dass Übertragungsphänomene sowie Übertragungsbereitschaft, die bei allen zwischenmenschlichen Beziehungen und Begegnungen vorhanden sind, in der Therapiesituation besonders stark zum Ausdruck gebracht werden. So können bestehende neurotische Konflikte mittels Übertragung für den Analytiker sichtbar und für den Klienten bewusst erlebbar werden.

Die Übertragung beinhaltet die Verschiebung einer real vergangenen Beziehung zu einem infantilen Objekt in der Gegenwart. Dabei wird unbewusst versucht, Beziehungen aus der Vergangenheit wieder zu erleben, also zu wiederholen (Trescher 1992, 75). Greenson formulierte dazu folgende Definition:

„Übertragung ist das Erleben von Gefühlen, Trieben, Einstellungen, Phantasien und Abwehr gegenüber einer Person in der Gegenwart, die zu dieser Person nicht passen, sondern eine Wiederholung von Reaktionen sind, welche ihren Ursprung in der Beziehung zu wichtigen Figuren der frühen Kindheit haben und unbewusst auf Figuren der Gegenwart verschoben werden. Die beiden hervorstechendsten Merkmale einer Übertragungsreaktion sind: sie ist eine Wiederholung und sie ist unangemessen“ (Greenson zit. von Trescher 1992, 76).

Mentzos (2008, 267), der Übertragungsphänomene allen zwischenmenschlichen Begegnungen und Beziehungen zuschreibt, bringt zum Ausdruck, dass speziell in der therapeutischen Situation durch die Übertragung aus alten Beziehungen stammende infantile Wünsche und Sehnsüchte, Aggressionen, Ängste und unerledigte Konflikte gefördert und in die Beziehung zum Therapeuten verlagert werden. Der Autor warnt allerdings davor, diese Gefühle ausschließlich als Übertragungsgefühle zu sehen, und verweist darauf, dass es sich um authentische Gefühle handelt, die so zu erleben der Klient früher nie die Möglichkeit hatte. Mentzos sieht Übertragungsphänomene daher als im Hier und Jetzt möglich werdende Erlebnisweisen, die früher lediglich als mögliche Verhaltensweisen präexistent waren.

Dies bringt auch Krantz (1993, 3ff) zum Ausdruck, wenn er Übertragung und Gegenübertragung⁶ sowohl zu den wichtigsten als auch zu den missverständlichsten Konzeptionen der Psychoanalyse zählt. Jahrzehntelange Forschungen führten zu Erweiterungen und schließlich zu jener weitgehenden Übereinstimmung, dass sowohl die Übertragung als auch die Gegenübertragung relativ wertfrei sind und nicht unbedingt auf zugrundeliegende pathologische Disposi-

⁶ Der Begriff der Gegenübertragung wird im Unterkapitel 6.2 näher erläutert.

tionen hindeuten müssen, da sie sich auch im Alltag, zwischen bekannten und fremden Personen sowie zwischen Personen am Arbeitsplatz ereignen.

Organisationen, die in dieser Diplomarbeit einen wesentlichen Stellenwert einnehmen, sind Konstrukte, die neben der materiellen auch eine psychische Bedeutung für die Mitarbeiter und Führungspersonen haben. Es eröffnet sich damit die Frage, wie das Phänomen der Übertragung in Bezug auf Organisationen erklärt werden kann. Bei Levinson ließ sich folgende Erläuterung finden:

„Menschen projizieren auf Organisationen menschliche Eigenschaften und reagieren auf sie, als ob diese tatsächlich menschliche Eigenschaften hätten. Sie generalisieren ihre Gefühle über für sie wichtige Personen aus der Organisation auf die gesamte Organisation, ähnlich wie sie ihre Einstellungen der Organisation gegenüber extrapolieren“ (Levinson 1984, 270).

Lohmer, Lazar und Wernz (2004, 320) beschreiben die Übertragung in Bezug auf Organisationen als einen Prozess, in dem die Beziehungen zwischen unterschiedlichen inneren Objekten bzw. Selbstaspekten und inneren Objekten auf Personen der Außenwelt projiziert werden. Die Autoren verdeutlichen diese Erklärung mit dem Beispiel, dass ein neutral auftretender Chef - bei einer entsprechenden Disposition eines Mitarbeiters - von diesem sowohl als ablehnende, als auch als idealisierte Vaterfigur erlebt werden kann.

Den Vorgang der Übertragung bezeichnen die Autoren als alltäglich-normales Phänomen, keineswegs als pathologisches Geschehen. Eine pathologische Variante wäre nur insofern zu erwähnen, wenn diese zu massiven Wahrnehmungs- und Realitätsverzerrungen führen würde. In diesem Sinne beschreibt auch Kinzel (2002, 79) die Phänomene der Übertragung und Gegenübertragung als relativ wertfrei und nicht unbedingt auf pathologische Dispositionen hindeutend. Der Autor verweist allerdings darauf, dass Übertragungsbereitschaften und -prozesse nicht nur durch „biografische“ Elemente, also Vorerfahrungen, aktiviert werden, sondern dass bestehende Intergruppenbeziehungen ebenfalls Einfluss nehmen können. Wird von Organisationen gesprochen, so gehört jeder Mitarbeiter unterschiedlichen Bezugsgruppen, demografischen Schichten oder ethnischen Gruppen an. Weiters ist die Zugehörigkeit zu bestimmten Abteilungen oder Niederlassungen von Bedeutung, da sie eine Art „Geschichtlichkeit“ darstellen, auf die Personen mit Übertragung reagieren können. Dies verdeutlicht der Autor an Hand eines Beispiels, in dem er ein existierendes „historisches“ Misstrauen zwischen einer Geschäftsstelle und einzelnen Niederlassungen beschreibt, welches sich auf aktuelle Kontakte

zwischen Vertretern dieser Institutionen wiederholt ungünstig auswirkt. Jede Art von Zusammenarbeit könnte folglich von Übertragungsreaktionen geprägt sein und eine sachliche Zusammenarbeit erschweren. An einem weiteren Beispiel zeigt Kinzel auf, dass bei Führungskräften deren Beziehungen zu den Mitarbeitern stets auch vor dem Hintergrund des sozialen, kulturellen, demografischen, ethnischen und familiären Kontext zu erfassen sind. So könnte ein Chef beispielsweise in einer bis dato männlich dominierten Abteilung bzw. Organisation möglicherweise mit heftigen „Übertragungsreaktionen“ rechnen, wenn er eine weibliche Kraft einstellt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Übertragung alles beinhaltet, was der Klient dem Analytiker bzw. das Mitglied einer Organisation anderen Mitgliedern oder einem Organisationsberater im „Hier und Jetzt“ entgegenbringt. Dazu zählen sämtliche Wahrnehmungen, Gefühle und Einschätzungen. Menschen neigen dazu, alte Beziehungserfahrungen in neue Beziehungen hineinzuverlegen, so dass sich früher erlebte Situationen sowie emotionale Eindrücke und Wahrnehmungen in späteren Situationen unbewusst wiederholen können.

Übertragungsreaktionen sind somit Ausdruck eines Interaktionsgeschehens. Steinhardt (2005, 101ff) spricht in diesem Zusammenhang von einem intermediären Raum, der zwischen den beteiligten Personen entsteht, welcher ein Ausagieren des Übertragungsgeschehens und ein Analysieren einer bestehenden Problematik ermöglicht. Auf diesem Weg können innerhalb einer Arbeitssituation in einer Organisation deren unbewusste Dynamik sowie problematische, unbewusst wirksame Organisationsstrukturen reinszeniert und analysiert werden.

Zum Zwecke einer genauen Differenzierung zwischen Übertragung und Projektion, erklärt Belardi (1998, 49ff) dass Projektion, welche einen Abwehrmechanismus darstellt, eine andere Bedeutung hat. Hier verlegt eine Person ihr eigenes Denken und Fühlen in eine andere Person hinein, was sich störend auf den Arbeits- bzw. Veränderungsprozess auswirken kann. Der Unterschied zwischen Übertragung und Projektion besteht somit darin, dass bei der Übertragung eine dritte Person, die nicht zum aktuellen Geschehen gehört, beteiligt ist. Der Autor sieht bei Übertragungen in der Regel langjährige Beziehungspartner, wie beispielsweise Eltern, Ehepartner oder Geschwister, als „abwesende Dritte“ im Hintergrund und betont, dass die Aufdeckung von Übertragung sehr viel Selbsterfahrung von Seiten des Analytikers oder eines Organisationsberaters erfordert.

6.2 Die Gegenübertragung und ihre Bedeutung in Organisationen

Freud, der die Gegenübertragung im Zusammenhang mit den blinden Flecken des Analytikers beschrieb, sah diese als ein Hindernis für die Analyse. Er betrachtete dieses Phänomen als störend für das freie Verstehen des Therapeuten. Diese Meinung vertrat Freud zunächst auch im Rahmen der Übertragung, was sich allerdings änderte und von ihm später als ein unentbehrliches Hilfsmittel bei der analytischen Arbeit anerkannt wurde. Im Hinblick auf die Gegenübertragung hat Freud diesen Schritt nicht getan. Heimann erläuterte in den fünfziger Jahren erstmals die positive Bedeutung der Gegenübertragung. Andere Forscher haben dieses Phänomen in Folge untersucht und weiterentwickelt (Sandler 1976, 297f).

Als klassische Gegenübertragung gilt die emotional-kognitive Reaktion des Analytikers auf die Übertragung des Klienten. Lohmer (2004, 316) erklärt, dass in diesem Sinne jede eigene Reaktion auf die Übertragung eines anderen Menschen als Gegenübertragung erkannt werden kann. Die Gegenübertragung sieht der Autor als eine wichtige Erscheinungsform des unbewussten Wahrnehmungskanal und vergleicht diese mit dem Containing⁷.

Für ein besseres Verständnis verdeutlicht Lohmer das Geschehen mit einem Beispiel: wird ein Vorgesetzter von einem Mitarbeiter als „strenger Vater“ erlebt, so kann dies ein Gefühl des irritierten Unbehagens beim Vorgesetzten gegenüber diesem Mitarbeiter hervorrufen, wenn dieser zusätzlich ein besonders unterwürfiges Verhalten erkennen lässt.

Ermann (2000, 232) betont bei seinen Ausführungen über den Prozess der Gegenübertragung den unbewussten Anteil der Interaktionen zwischen dem Analytiker und seinem Analysanden:

„Dieser Prozess beschreibt die korrespondierenden Prozesse im Analytiker, mit denen dieser unmittelbar auf die Übertragungen reagiert. Sie manifestiert sich in Phantasien, Stimmungen, Impulsen, Verhaltensweisen, Einstellungen und anderen psychischen Phänomenen. Diese können sich analog zu den Übertragungen verhalten und dann ein indirekter Indikator sein, der Rückschlüsse auf den Inhalt der Übertragungen zulässt“ (Ermann 2000, 232f).

⁷ Von Bion ursprünglich aus der frühen Mutter-Kind-Beziehung abgeleiteter Verarbeitungsprozess, in dem vom Sender nicht verarbeitbare Affekte und Erfahrungen (das „Contained“) auf nonverbalem Wege in den Empfänger (den „Container“) projiziert (also verlagert) werden. Verfügt der Empfänger über die Kapazität, als Container, also Behältnis für solche Projektionen zu fungieren, d.h. die unverarbeitbaren Elemente anzunehmen, nachzuempfinden und darüber nachzudenken, so kann er diese in einem stellvertretenden Verarbeitungsprozess dem ursprünglichen Sender wieder zurückvermitteln als nun vielleicht in Worte fassbare Erfahrung (Lohmer, Lazar, Wernz 2000, 315).

Bei der Gegenübertragung handelt es sich daher um die Wiederbelebung vergangener Beziehungsmuster des Analytikers, welche durch die Übertragungsinhalte, die der Klient an den Analytiker heranbringt, hervorgerufen werden. Sie beinhaltet alles, was der Therapeut dem Klienten an innerpsychischer Verhaltensweise im Hier und Jetzt entgegenbringt. Es ist die Aufgabe des Analytikers darauf zu achten, dass er seine eigene emotionale Involvierung sowie seine eigenen Abwehrprozesse erkennt. Die Psyche des Analytikers wird zum Resonanzkörper für den Klienten, indem der Analytiker auf das reagiert, was der Klient unbewusst an ihn heranträgt. Es entsteht ein Zusammenspiel zwischen der psychischen Struktur des Therapeuten und dem was in der therapeutischen Situation vom Klienten unbewusst entgegengebracht wird. Wenn der Analytiker diese Gegenübertragungsreaktionen differenziert wahrnimmt und versteht, führt dies zu einem vertieften Verständnis für das Erleben des Therapeuten und des Klienten.

Belardi (1998, 52f) betont, dass Gegenübertragungsgefühle, die unbewusst und ungefiltert sind, wertvolle Informationen hervorbringen und zu einem Verstehen führen können. Systematisch achtet der Analytiker auf die in ihm ausgelösten emotionalen Reaktionen und inneren Bilder. Wesentlich dabei ist, dass dieser seine Gefühle und Bilder von den eigenen aktuellen Problemen im Rahmen der eigenen Lebensgeschichte zu trennen vermag und diese direkt der beobachteten bzw. aktiv erlebten Situation entspringend zuschreibt.

In Bezugnahme auf Organisationen, die in dieser Diplomarbeit einen zentralen Stellenwert einnehmen, verweist Kinzel (2000, 85f) darauf, dass ebenso wie Individuen auf Organisationen und Subsysteme Übertragungen entwickeln, auch die Mitglieder dieser Subsysteme auf andere eigenständige Systeme, bestimmte Mitarbeiter, Abteilungen oder Gruppen innerhalb einer Organisation mit Gegenübertragungsgefühlen reagieren können, und so das Pendant zu den Übertragungen bilden. Dadurch können zwischen den beteiligten Personen und Gruppen spezifische psychische Gefühle und Verhaltensmuster entstehen, die zumeist nachhaltigen Einfluss ausüben.

Der Autor beschreibt die Problematik daraus entstehender intrapsychischer Konflikte, welche sich als unbewusste Prozesse in Organisationen manifestieren können, mit folgenden Worten:

„Das Innenleben, sei es nun bewusst oder nicht, ist also keine reine Privatangelegenheit, sondern stets auch Bestandteil interpersoneller Beziehungen, die mit verdrängten Erfahrungen und Gefühlen kontaminiert werden können, die dem Bewusstsein nicht zugänglich sind, da sie nicht sprachlich oder mit Hilfe einer alltagsnahen Symbolik ausgedrückt werden. Der Prozess des Projizierens und Containens verläuft in sozialen Systemen meist unerkannt und dysfunktional. Da in der Regel eine Erkenntniskultur für unbewusste Prozesse, d.h. ein Modell und eine Sprache fehlt, um sie zu erkennen und aus-

zudrücken, wird auf (maligne) Übertragung mit (maligner) Gegenübertragung reagiert: Intrapsychische Konflikte werden in Beziehungen zu Mitarbeitern, zu Vorgesetzten, zu Subgruppen, zu der Organisation oder zwischen anderen Subsystemen ausgelebt, was zwar zu einer kurzfristigen Entlastung, zugleich aber zu manifesten und dysfunktionalen Konflikten führt, die das Gefühls- und Organisationsklima, die Arbeitszufriedenheit und natürlich auch die Produktivität und Effizienz der Beschäftigten nachträglich beeinflusst (Kinzel 2002, 86).

Die Arbeit eines Organisationsberaters wird, so erläutert Kinzel (2000, 87), nicht selten durch soeben beschriebene institutionelle starre Strukturen erschwert. Oft stellen schützende Mechanismen, welche von Gruppen oder Abteilungen bewusst und unbewusst gebildet werden, eine undurchdringbare Barriere dar. Gruppen und Teams können sich bilden, die nur noch in ihrer eigenen Fachsprache sprechen und ein Näherkommen zu anderen Gruppen sowie das Zustandekommen einer gemeinsamen Aufgabe und Sprache verhindern oder vernachlässigen. In solch einer Situation werden Tendenzen der Übertragung und Gegenübertragung verstärkt und erschweren allen Beteiligten das Verstehen dieser Prozesse. Das Erkennen dieser Mechanismen kann für Organisationen folglich sehr aufschlussreich und zielführend sein und verborgene Ursachen von Konflikten entschlüsseln.

7. Beschreibung des Kindergartens, in welchem im Rahmen einer Einzel-fallstudie eine Kulturanalyse nach Schein durchgeführt wurde

Der Kindergarten wurde von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit gewählt, da keinerlei Vorkenntnisse über diese Organisation und deren Mitarbeiter gegeben waren. Dies war insofern von Bedeutung, als eine objektive, unverfälschte Analyse angestrebt wurde und keinerlei Voreingenommenheiten die Arbeit beeinflussen sollten.

Im März 2008 wurde erstmals mit der Leiterin des Kindergartens telefonisch Kontakt aufgenommen. Im Anschluss daran fand ein erstes Treffen statt, bei dem die geplante Arbeit vorgestellt wurde. Nachdem die Leiterin des Kindergartens die dafür notwendige Erlaubnis bei ihrem Vorgesetzten, dem zuständigen Priester, eingeholt hatte, konnte ich mit der Forschungsarbeit begonnen werden. Betont gefordert wurde von der Leiterin Anonymität, die in der gesamten Arbeit berücksichtigt wird.

In diesem Kapitel wird der Kindergarten mit seinem Team und seinen Rahmenbedingungen vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine Erläuterung des bestehenden pädagogischen Konzeptes, welches die Leiterin, Kindergartenpädagoginnen und Helferinnen erarbeitet und im Rahmen ihrer pädagogischen Arbeit integriert haben.

7.1 Beschreibung des Kindergartens, der formalen Rahmenbedingungen und des Teams

Der Kindergarten befindet sich in einem Wiener Gemeindebezirk mit einem hohen Anteil an Arbeiter- und Migrationsbevölkerung. Öffentlich ist der Kindergarten mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen. Das Gebäude befindet sich in einer sehr ruhigen Seitengasse, nahe einer stark frequentierten Hauptstraße. Der Kindergarten ist in das örtliche Pfarrzentrum integriert, hat einen großen Garten, der nur für die Kindergartenkinder zugänglich ist und stellt insgesamt ein großes imposantes Gebäude dar.

Die Organisation bietet sehr familienfreundliche Öffnungszeiten, die berufstätigen Eltern sehr entgegenkommen. Montag bis Freitag von 7.00 bis 17.00 ist der Kindergarten geöffnet. Von 7.00 bis 8.00 werden die Kinder von einem Frühdienst betreut und speziell für berufstätige Eltern eingerichtet wurde. Einen sehr wesentlichen Punkt stellt die Ferienbetreuung dar, da lediglich in den Weihnachtsferien und in der Karwoche der Kindergarten geschlossen ist. In den Sommermonaten Juli und August sowie in den Semesterferien bietet der Kindergarten im Rahmen eines Journaldienstes durchgehende Betreuung an.

Die Kindergartenbeiträge betragen halbtags 150,- Euro, für den verlängerten Halbttag (bis 14.00 Uhr) 170,- Euro und für die Ganztagesbetreuung 190,- Euro pro Monat. Der Essensbeitrag pro Tag beträgt 3,50 Euro, und ist in der Halbtagesbetreuung bereits inkludiert. Zusätzlich zu den monatlichen Zahlungen werden für jedes Kind jährlich ein Materialbeitrag von 35,- Euro, ein Heizkostenbeitrag von 50,- Euro und ein Waschbeitrag von 5,- Euro eingehoben. Bedürftige Eltern werden darauf aufmerksam gemacht, dass die Möglichkeit besteht, bei der Magistratsabteilung 10 um eine Ermäßigung anzusuchen.

7.1.1 Die Räumlichkeiten des Kindergartens

Im Kindergarten stehen den Kindern drei Gruppenräume, zwei Horträume und ein Turnsaal zur Verfügung. Jeder dieser Räume ist etwa 70 m² groß und bietet viel Platz zum Spielen. Die

Räume sind hell und haben viele Fenster, die mit bunten Vorhängen ausgestattet sind. Selbstgebastelter Schmuck, welcher der Jahreszeit oder einem bestimmten Thema entspricht, dekoriert sämtliche Räumlichkeiten. Die Gruppenräume sind in funktionelle Bereiche aufgeteilt, wie beispielsweise Bastelecke, Malecke, Puppenecke, Ruhebereich, Baubereich, u.s.w. In der Mitte stehen Tische und Sessel, welche die Kinder sowohl zum Spielen und Basteln als auch zum Essen benützen.

Ab Beginn der 1970er Jahre wurde der Kindergarten umgebaut und saniert. Es fanden immer wieder Erneuerungen statt, welche letztlich die großen Räume entstehen ließen und den gesetzlichen und baulichen Anforderungen entsprechen.

Der Turnsaal ist mit Turngeräten ausgestattet, so dass für die Kinder bei Schlechtwetter und speziellem Bedarf ein entsprechendes Bewegungsangebot gegeben ist. Die Garderoben sind großzügig angelegt, jedes Kind hat ausreichend Platz für seine Kleidung, Schuhe und Taschen.

Die Küche ist mit etwa 13m² ein kleiner Raum und dient der Vorbereitung für die gelieferten Mittagsmahlzeiten.

Das Büro der Leiterin ist mit ungefähr 6m² ein sehr kleiner Raum, der sehr sparsam eingerichtet ist und keine natürliche Lichtquelle besitzt.

7.1.2 Die Leiterin des Kindergartens

Die Leiterin, in ihrer jetzigen Funktion, ist seit 1991 in dieser Organisation tätig. Sie lässt eine starke Persönlichkeit erkennen, zeigt ein sehr kompetentes, selbstbewusstes Auftreten und scheint viele Erfahrungen in ihrem bisherigen Berufsleben gesammelt zu haben. Ihre freundliche Ausstrahlung und Bereitschaft zur Offenheit, Informationen über den Betrieb, das Team und die Arbeit mit den Kindern zu geben, war auffallend und hinterließ den Eindruck einer offenen, innovativen und flexiblen Persönlichkeit.

Im Rahmen der Kulturanalyse wurde mir von der Leiterin gestattet, die einzelnen Gruppen zu besuchen. Ich durfte die Kindergartenpädagoginnen sowie ihre Assistentinnen bei ihrer Arbeit beobachten und mit allen Mitarbeitern Interviews führen. Einladungen zur Begleitung von Ausflügen, zu religiösen Festen, einem Fototermin und einer Teamsitzung folgten und ließen eine Offenheit des gesamten Teams meiner Person gegenüber erkennen.

7.1.3 Das Team des Kindergartens

Das Team besteht aus der Leiterin, einer Sozialpädagogin die die Vorschulkinder einmal wöchentlich betreut, drei Kindergartenpädagoginnen, vier Assistentinnen sowie einer Reinigungskraft. Erhalter des Kindergartens ist die zuständige Pfarre, welche von dem dort tätigen Priester repräsentiert wird.

Alle Mitarbeiterinnen sind seit längerer Zeit in diesem Kindergarten tätig und lassen das Bild eines eingearbeiteten, sehr gut kooperierenden Teams erkennen. 6 Mitarbeiterinnen sind seit den 1990er Jahren im Haus, eine Mitarbeiterin bereits seit 1975, lediglich eine Kindergartenpädagogin seit 2000 sowie eine Assistentin seit 2004. Persönliche Freundschaften außerhalb der Arbeitszeiten sind gegeben. Eine Neuaufnahme in das Team wird von allen MitarbeiterInnen mitentschieden, da es der Leiterin äußerst wichtig erscheint, dass diese in das Team passen. Die letzte Entscheidung über eine Neuaufnahme im Team trifft - nach den Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen –die Leiterin gemeinsam mit dem Priester.

7.2 Das pädagogische Konzept des Kindergartens

Das Konzept des Kindergartens, welches im Rahmen einer Gemeinschaftsarbeit von der Leiterin mit Ihren Mitarbeiterinnen konzipiert wurde, gibt klare Informationen über die Philosophie, welche hinter der Arbeit aller Mitarbeiter steht. In den durchgeführten Interviews konnte festgestellt werden, dass das gesamte Team auf das bestehende Konzept stolz ist und sämtliche Inhalte in die Arbeit mit den Kindern bewusst integriert und nach außen präsentiert.

Ein wesentlicher Anstoß für die Durchführung des Konzeptes war, laut Leiterin, ein Leitsatz von J. Piaget:

„Entscheidend im offenen Kindergarten ist nicht, dass Kinder alles tun können, was sie wollen, sondern dass sie das wollen was sie tun“.

7.2.1 Das Logo des Konzeptes

Das Logo des Konzeptes ist eine Schnecke namens Mariechen. Die Schnecke steht für Begabungen und Fähigkeiten, welche aus den Kindern „hervorgeholt“ und gefördert werden sollen. Es wird symbolisch darauf hingewiesen, dass die Schnecke nur dann ihr Haus verlässt, wenn sie sich wohl fühlt. In diesem Sinne stellt das Schneckenhaus eine Rückzugsmöglichkeit

sowie einen Ort der Geborgenheit und Sicherheit dar. Es wird betont, dass den Kindern für ihre Entwicklung und „dem Kind sein“ Zeit gegeben wird. Letztlich wird die Geschlechtsneutralität der Schnecke im Konzept betont und diese im symbolischen Sinne auf den Umgang mit den Kindern übertragen.

Das spiralförmige Haus der Schnecke soll an die Windungen eines Fingerabdruckes erinnern, die bei jedem Menschen einzigartig sind. Es steht nicht nur für Individualität der Kinder sondern auch für jedes Teammitglied. Einzigartigkeit soll nicht nur akzeptiert, sondern auch geschätzt und hervorgehoben werden. Daher lautet der Grundsatz des Teams: „Die Kinder sollen dort abgeholt werden, wo sie gerade stehen“. Dafür ist Dynamik und Empathie aller Mitarbeiter erforderlich, welche jedem Kind vom Eintritt in den Kindergarten bis zum Verlassen entgegengebracht werden sollen. Die Schnecke lässt ein fröhliches Gesicht erkennen. Dieses soll Spaß, Fröhlichkeit und Ausgelassenheit vermitteln. In diesem Sinne lädt die Schnecke die Kinder zu „Entdeckungsreisen“ ein, bei denen sie von den Mitarbeitern begleitet werden.

Eine interessante Tatsache ist, dass in diesem Konzept nicht nur von den Kindern gesprochen wird, sondern auch von den Mitarbeiterinnen. Dies ist sowohl im Konzept, an den Erklärungen zum symbolischen Schneckenhaus, welches für Individualität steht, zu erkennen, als auch im Rahmen der durchgeführten Beobachtungen und Interviews.

Die Regenbogenfarben des Schneckenhauses stellen ein Symbol für die Schönheit der Natur dar und sollen ein Staunen und Freude entlocken. Die Farben stehen für Vielfaltigkeit. Obwohl jede Farbe für sich schön ist, können sie nur gemeinsam die Farben des Regenbogens bilden. Dies steht symbolisch für die Gemeinschaft, in der ein fließendes Ineinander und Miteinander angestrebt wird.

Die Fühler der Schnecke symbolisieren Feinfühligkeit, Verletzlichkeit, Neugierde und Wissbegierde. All diese Attribute sollen den Kindern entgegengebracht und in Folge gefördert werden.

7.2.2 Die religiöse Erziehung der Kinder

Die religiöse Erziehung ist ein zentraler Bestandteil des pädagogischen Konzepts. Das Feiern der Jahresfeste wie Ostern, Advent und Weihnachten soll den Kindern Freude bereiten. Kinder, die einer anderen Konfession angehören, werden nicht ausgeschlossen. Eltern, die sich

für den Kindergarten entschieden haben, wurden bei der Anmeldung ihres Kindes über die religiöse Erziehung der Kinder informiert. Die Kindergartenpädagoginnen setzten dafür unter anderem die Methode der sinnorientierten, ganzheitlichen Religionspädagogik ein, welche wiederum ein eigenes pädagogisches Konzept darstellt und im Rahmen der Fortbildung erlernt wird. „Sinnorientiert“ besagt, dass dem pädagogischen Handeln jene Entscheidung zugrunde liegt, dass die Sinnfindung im Leben ein wesentlicher Bestandteil ist. „Ganzheitlich“ verweist auf eine Bildung von Herz, Hand und Verstand gleichermaßen. Weiters stellt diese Methode eine Beziehungspädagogik dar, in der Beziehung über und in Beziehung zueinander gelernt wird.

7.2.3 Das Ziel, welches die Mitarbeiter mit ihrer pädagogischen Arbeit anstreben

Als einen sehr wesentlichen Aspekt nennen die MitarbeiterInnen des Kindergartens den Kontakt zu Gleichaltrigen, um Gemeinschaftsfähigkeit und Rücksichtnahme zu erlernen. Dazu dienen gemeinsame Spiele, Bastelarbeiten, Lieder, Tanzspiele, Ausflüge und das gemeinsame Feiern von Geburtstagen und religiösen Festen.

Weiters soll die Erziehung die Selbständigkeit der Kinder fördern und außerhalb der Familie ein gefestigtes Selbstbewusstsein entstehen lassen.

Die Erweiterung des Wortschatzes, der Fantasie und der Geschicklichkeit sind ebenfalls angestrebte Ziele. Die Kinder lernen Lieder und Gedichte und es werden Geschichten erzählt, welche die Fantasie der Kinder anregen sollen. Das Basteln mit unterschiedlichen Materialien fördert die Fingerfertigkeit, das Turnen im hauseigenen Turnsaal die körperliche Geschicklichkeit.

Weiters wird von den Mitarbeiterinnen das Erlernen von Ordnung angestrebt, da das Einhalten dieser, eine grundlegende erzieherische Voraussetzung für den Schulbesuch darstellt. Die Vorbereitung auf die Schule soll daher keinesfalls nur mittels des Erlernens von Zahlen und Buchstaben erfolgen, sondern durch gezieltes Spiel. Der spielerische Charakter der Arbeit der Vorschulpädagogik steht im Mittelpunkt und soll einen zu frühen Leistungsdruck vermeiden.

Das Endziel im pädagogischen Konzept wird so beschrieben, dass die Kinder am Ende ihrer Kindergartenzeit ihren eingangs unterschiedlichen Entwicklungsstand größtenteils ausgeglichen haben und körperlich und seelisch optimal auf die Schule vorbereitet sind.

7.2.4 Die Gestaltung eines Tages im Kindergarten

Ein Tag gestaltet sich aus mehreren Abschnitten: der Orientierungsphase, der Freispielphase, die Jause, die Konzentrationsphase und die Ausklingsphase.

7.2.4.1 Die Orientierungsphase

Hier ist jener Zeitraum gemeint, in dem die Kinder im Kindergarten ankommen und in ihre Stammgruppe gehen. Die Kinder verschaffen sich einen Überblick von der momentanen Situation. Sie schauen welche Freunde bereits hier sind, welche Spiele soeben gespielt werden, welche Spiele frei oder besetzt sind und entscheiden, worauf sie Lust haben zu spielen. Sie können ihre Gruppe verlassen, um sich zu erkundigen, was zur selben Zeit in den anderen Gruppen passiert. Der Charakter der bestehenden Spielgruppen verändert sich durch neu ankommende Kinder häufig. Den Kindergartenpädagoginnen und ihren Assistentinnen ist es wichtig, jedes Kind durch das Reichen der Hand persönlich zu begrüßen und dem Kind ausreichend Zeit zur Orientierung zu geben.

7.2.4.2 Die Freispielphase

In dieser Zeit wählt das Kind seine SpielpartnerInnen und seine Tätigkeiten. Es kann nun entscheiden, in welcher der drei Stammgruppen es den Vormittag verbringen, spielen und die Jause einnehmen will. Die Mitarbeiterinnen berichteten, dass in dieser Phase sehr häufig intensive Spielsituationen über einen längeren Zeitraum zu beobachten sind. Verschiedene Spielecken und -bereiche stehen den Kindern in diesem Zeitraum zur Verfügung. Diese Phase hat für die Kinder eine große Bedeutung, da sie in seiner Selbständigkeit und in ihrem sozialen Verhalten sehr gefordert werden. Die Kindergartenpädagogin lenkt die Freispielphase unauffällig und versucht, dem einzelnen Kind genug Raum für das freie Spiel zu geben. Pünktlichkeit wird erwartet, da für zu spät kommende Kinder ein gelingender Anschluss an bereits bestehende Spielgruppen oft erschwert möglich ist.

7.2.4.3 Die „freie Jause“

Die Jause findet buffetartig statt. Daraus ergibt sich für die Kinder mehr Freiheit und Selbständigkeit, da jedes Kind seinen Essenszeitpunkt innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes

selbst wählen kann. Das Kind kann mit Freunden aber auch alleine essen, und hat genügend Zeit für seine Jause zur Verfügung.

Zu Beginn der Jausenzeit, welche in der Freispielphase integriert ist, wird von der Kindergartenpädagogin eine aus Papier gebastelte Ampel auf den Tisch gestellt. Die grüne Phase bedeutet, dass das Kind ausreichend Zeit hat um zu essen. Die gelbe Ampel weist darauf hin, dass die Essenszeit bald zu Ende geht. Die rote Ampelfarbe zeigt, dass die Jausenzeit vorbei ist.

Diese Zeitvorgabe hat jenen Vorteil, dass die Kinder beim Spielen nicht unnötig unterbrochen werden, um zu einer bestimmten Zeit zu essen, da die grüne Phase einen ausreichend langen Zeitraum vorgibt. So können die Kinder Zeit und Dauer des Essens selbst bestimmen. In dieser Zeit kann sich die Pädagogin den Kindern, die nicht essen bei Bedarf widmen und Kleingruppenarbeit anbieten.

Nach der freien Jause kehren die Kinder in ihre Stammgruppe zurück und informieren sich, was in der nun folgenden Konzentrationsphase geschieht. Die Kinder gehen von Gruppe zu Gruppe und informieren sich über sämtliche Aktivitäten. Gefällt ihnen das von der Kindergartenpädagogin für diesen Tag geplante Programm nicht, so können sie in einer der beiden anderen Gruppen diese spezielle Phase mitmachen. Dieses Vorgehen ermöglicht den Kindern, sämtliche Kinder der anderen Gruppen, sowie alle Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen näher kennen zu lernen.

In weiterer Folge besteht für die Kinder die Möglichkeit, Freunde aus einer anderen Gruppe zur eigenen Geburtstagsfeier in die Stammgruppe einzuladen. In allen Gruppen wird die Geburtstagsfeier der Kinder gleich gestaltet. Dies betrifft auch das gewählte Jahresthema, welches in allen Gruppen ähnlich gestaltet wird, wobei jede Pädagogin ihre individuellen Akzente setzt.

Die pädagogischen und organisatorischen Grundlagen für geplante Programme werden jede Woche von allen MitarbeiterInnen gemeinsam besprochen.

7.2.4.4 Die Konzentrationsphase

Diese Phase bezeichnet die Aktivitäten in der Stammgruppe, die von der Kindergartenpädagogin zu einem Thema geplant und durchgeführt werden. Diese Konzentrationsphase findet in jeder Gruppe am Vormittag, im Anschluss an die freie Jause statt und dauert 30 bis 60 Minuten. Sie kann gemeinsames Singen, Spielen, Tanzen oder das Erzählen und Spielen von Geschichten beinhalten. Die Kinder werden damit aufgefordert, sich auf die Gemeinschaft einzulassen und sich auf ein bestimmtes Thema zu konzentrieren.

Gespannte Aufmerksamkeit wird anschließend durch Phasen der Entspannung und Erholung abgelöst. Manche Kinder ziehen sich mit einem Spiel zurück oder wandern durch die Gruppe. Macht sich bei den Kindern ein starker Bewegungsdrang bemerkbar, so wird diesem nachgekommen, indem die Kinder in den Garten oder in den Turnsaal gehen dürfen.

7.2.4.5 Die Ausklangsphase

Für die Kinder ist es wichtig, zum Abschluss des Kindergarten-tages Zeit zum Ausklingen zur Verfügung zu haben. Die Kinder sollen Zeit haben begonnene Spiele fertig zu spielen, diese wegzuräumen und eventuell offene Fragen stellen zu können, um diese zu klären.

8. Die Ergebnisse der Kulturanalyse nach Schein im Kindergarten

Die Bereitschaft eine Kulturanalyse erstellen zu lassen, ergab sich für die Leiterin des Kindergartens und ihren Mitarbeiterinnen, weil sie wissen wollten, wie eine außenstehende, objektive Person die Organisation und die geleistete pädagogische Arbeit erlebt und bewertet. Von der Leiterin wurde von Beginn an betont, dass ihr persönlicher Anspruch an die Untersuchung keinesfalls Kritik von außen zum Ziel habe, sondern lediglich das Erlangen einer objektiven Meinung. Dies wäre schließlich für sämtliche Mitarbeiterinnen Anlass zu Selbstreflexion und weiterer Verbesserung der Arbeit mit Kindern und Eltern.

8.1 Die Vorgehensweise bei der Erhebung der Unternehmenskultur im Kindergarten

Die Methode und Durchführung der Einzelfallstudie sind an den theoretischen Grundlagen einer Kulturanalyse nach Schein, wie bereits in Kapitel 5 beschrieben, orientiert. Ich, als Untersuchungsperson, versuchte, Zugang zu sozialen Konstellationen und Kontakten der Kinder innerhalb der Organisation sowie zu sämtlichen Mitarbeitern zu gewinnen und Informationen zu vorherrschenden institutionellen Gegebenheiten zu erhalten, mit dem Ziel verborgene Strukturen und Dynamiken des Untersuchungsfeldes zu erforschen.

Die Datenerhebung für die Analyse erfolgte in einem Zeitraum von drei Monaten. In dieser Zeit fanden Beobachtungen des alltäglichen Kindergartenbetriebes, die Teilnahme an Ausflügen und einer Teambesprechung sowie Einzelinterviews mit der Leiterin, dem Priester, den

Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen statt. Innerhalb des erwähnten Zeitraumes besuchte ich den Kindergarten etwa einmal pro Woche für jeweils zwei bis drei Stunden. In all den gesammelten Daten waren meine persönlichen Wahrnehmungen und Eindrücke von wesentlicher Bedeutung und wurden nach jedem Kontakt mit der Organisation in Form von Beobachtungsprotokollen schriftlich festgehalten. Sämtliche Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und abgehört. Im Anschluss daran wurden in einem selektiven Verfahren wesentliche, für die Analyse bedeutungsvolle und informative Aussagen protokolliert.

Diese ersten beiden Schritte der Materialsammlung und Aufbereitung der Daten, welche sich aus Beobachtungen, Interviews und Wahrnehmungen der Untersuchungsperson ergaben, führten zur Erarbeitung der Artefakte und der öffentlich bekundeten Werte, welche die erste und zweite Ebene einer Kultur darstellen.

Eine wesentliche Tatsache während der gesamten Untersuchungszeit war jene, dass für die Auswertung aller gesammelten Daten und Informationen lediglich die von mir gewonnenen Eindrücke und Beobachtungen zur Verfügung standen. Um diese einem objektiveren Verstehen zuzuführen, war es von hoher Wichtigkeit, sämtliche Ergebnisse einmalig im Rahmen der wöchentlich stattfindenden Diplomandenseminare zu präsentieren. So konnten Kolleginnen ihre dazu entstehenden Gedanken, Wahrnehmungen und Erkenntnisse mitteilen und mir damit zu einer objektiveren Sichtweise verhelfen.

Mit Ende der Untersuchungsphase im Kindergarten konnte durch das Analysieren und Vergleichen von gesammelten Artefakten und erarbeiteten Werten der Weg zu der tieferen Ebene der Organisation, den unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen, den Prämissen, gefunden werden. Denn, so betont Schein (2006, 76), es kann nur über Widersprüche und Konflikte im offenen Verhalten, dem Erkennen von gesetzten Maßnahmen, Regeln und gemeinsamen Praktiken erforscht werden, welche gemeinsamen unbewussten Annahmen das System funktionieren beziehungsweise nicht funktionieren lassen.

In diesem Kapitel werden nun anschließend die Ergebnisse der Einzelfallstudie im Rahmen der drei Ebenen der Kulturanalyse erläutert. Es erfolgt anfangs eine Darstellung der erhobenen Artefakte, danach jene der öffentlich propagierten Werte und schließlich der unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen (Prämissen).

8.2 Ebene eins: Artefakte

Artefakte verdeutlichen, wie schon in Kapitel 5 beschrieben, die auffälligste Ebene der Kultur, da sie alles beinhalten, was gesehen, gehört, beobachtet und gefühlt werden kann.

Es werden nun im Anschluss sämtliche Artefakte, die während der gesamten Untersuchungszeit festgestellt wurden, im Rahmen einzelner Punkte, welche eine bessere Übersicht über die gewonnen Ergebnisse gewähren sollen, beschrieben.

- **Die erste Begegnung mit der Organisation**

Diese fand telefonisch mit der Leiterin des Kindergartens statt. Es konnte während des Telefonates ein freundliches Entgegenkommen und Interesse an einer Kulturanalyse festgestellt werden. Die Leiterin forderte per E-Mail eine genaue Erklärung und Informationen zu meiner Arbeit ein, um diese an ihre Mitarbeiterinnen weitergeben zu können, um in Folge deren Bereitschaft zur Teilnahme festzustellen.

Der erste Besuch in der Organisation gestaltete sich in einer freundlichen, offenen Atmosphäre. Es wurden von der Leiterin gezielte Fragen an die Untersuchungsperson gestellt und Anonymität für die gesamte schriftliche Arbeit eingefordert. Die fertige Analyse soll, auf Wunsch der Leiterin, im Rahmen einer Präsentation allen Mitarbeitern vorgestellt werden.

Mit großer Offenheit und großem Stolz erzählte die Leiterin in dem bei dieser Begegnung stattfindenden Interview von ihrer Arbeit und der ihrer Mitarbeiterinnen. Indem die Leiterin des Öfteren von „ihrem Kindergarten“ sprach, konnte eine starke Identifikation ihrerseits mit der Organisation festgestellt werden. Die Leiterin erwähnte während des Gespräches, dass eine objektive Meinung, jedoch keine Kritik, von meiner Arbeit erwartet würde.

Das Interview fand im Büro der Leiterin statt. Die Leiterin widmete mir ihre volle Aufmerksamkeit, sprach ruhig und ließ sicheres Auftreten sowie hohe fachliche Kompetenz erkennen. Telefonate während dem Gespräch hielt sie kurz oder sie bat den Anrufer, zu einem späteren Zeitpunkt nochmals anzurufen. Im Anschluss an das Gespräch führte sie mich durch den Kindergarten, stellte mich allen Mitarbeiterinnen vor und zeigte mir sämtliche Räumlichkeiten. Alle Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen begrüßten mich freundlich und zeigten Neugierde aber auch Skepsis mir gegenüber.

Artefakte:

- Der Untersuchungsperson zeigte sich eine freundliche, offene Atmosphäre

- Die Mitarbeiterinnen zeigten Interesse gegenüber Neuem.
- Die Mitarbeiterinnen zeigten Skepsis gegenüber Personen, die von Außen kommen.
- Alle Organisationsmitglieder zeigten mit Stolz auf ihre Arbeit.
- Die Leiterin lässt starke Identifikation mit ihrer Arbeit erkennen.
- Bei allen Mitarbeiterinnen konnte sachliche Kompetenz festgestellt werden.
- Die Leiterin zeigt ein sicheres und kompetentes Auftreten.

• Die Räumlichkeiten

Das Büro der Leiterin erwies sich als ein schlicht eingerichteter, sehr kleiner Raum mit zwei Türen. Eine Tür ermöglichte es, zu einem angrenzenden Gruppenraum zu gelangen. Diese Tür war teilweise während des Interviews offen. Das Büro vermittelte das Gefühl der Enge und Sparsamkeit und scheint der beruflichen Stellung der Leiterin nicht angepasst.

Das Büro des Priesters befindet sich im Pfarrhaus und ist der Kirche vor Ort angeschlossen. Es ließ sich ein großer Raum erkennen, der behaglich und repräsentativ eingerichtet war. Nur über die Sekretärin, welche in einem Raum vor dem Büro sitzt, wurde ich zum Priester vorge lassen.

Das Kindergartengebäude stellte von außen einen großen, schlichten und dennoch imposanten Backsteinziegelbau dar. Aufgrund der braun-rötlichen Ziegelfarbe und schlicht wirkenden Gestaltung der Fassade ließ das Gebäude einen wenig einladenden ersten Eindruck entstehen. Der Stiegenaufgang erwies sich als düster. Es ließ sich das Bemühen erkennen, mittels Fotos, Zeichnungen und Informationen diesen freundlich zu gestalten. Die Eingangstür war aus Sicherheitsgründen mit einer Kindersicherung versehen, so dass kein Kind unbeaufsichtigt den Kindergarten verlassen konnte.

Die Garderobe, die sich unmittelbar gegenüber dem Eingang befand, war geräumig und jedes Kind hatte genügend Platz für seine persönlichen Sachen. Bunte Bildchen kennzeichneten den Platz eines jeden Kindes. Der Gang, über welchen sämtliche Gruppenräume zu betreten waren, hat keine Fenster und war mittels künstlichen Lichts beleuchtet und mit bunten Bildern, Fotos und Informationen für Eltern und Besucher versehen. Vor jedem Gruppenraum waren Bilder der zuständigen Kindergartenpädagogin und deren Assistentin vorzufinden. Ebenso befand sich ein Behälter neben jeder Türe, in der Informationen für die Eltern hinterlegt wurden. Alle drei Gruppenräume ließen eine erstaunliche Größe erkennen (80 bis 90 m²), die viel Bewegungsfreiheit sowie eine großzügige Gestaltung der Räume erlaubt. Es gab funktionelle Bereiche, wie beispielsweise Puppenecken, Bauecken, Malbereiche, sowie Ruhezonen, in denen die Kinder Musik hören konnten. Farbige Vorhänge, von den Kindern gebastelter Schmuck, Pflanzen und angenehme Raumfarben ließen den Eindruck einer gemütlichen At-

mosphäre in den Räumen entstehen. Die Möbel der Gruppenräume bestanden hauptsächlich aus hellem Holz, waren kindgerecht und funktional. Das Logo „Mariechen“ des bestehenden pädagogischen Konzeptes war in allen Räumen und auf dem Gang gut sichtbar zu erkennen. Die Gruppenräume ließen insgesamt ein dynamisches Umfeld erkennen, welches auf ein freudvolles, lebendiges und energiegeladenes Arbeitsklima rückschließen ließ.

Ein großer Turnsaal mit einigen Turngeräten bietet den Kindern Platz zum Toben um ihrem Bewegungsdrang nachzukommen.

Die Sanitärbereiche waren weiß gefliest, hell beleuchtet und mit kindgerechter Einrichtung gestaltet. Die Toilettentüren konnten nicht abgesperrt werden, so dass jederzeit ein Zugang gegeben ist, sollte ein Kind Hilfe benötigen. Jedes Kind hatte seinen eigenen Handtuchhaken, welcher mit Symbolen gekennzeichnet war.

Die Küche, in der die gelieferten Mahlzeiten für die Kinder vorbereitet und das Geschirr gereinigt und aufbewahrt wurde, war sehr klein und konnte von den Mitarbeiterinnen für kurze Pausen am Vormittag genützt werden. Einen speziellen Aufenthalts- oder Pausenraum für die Mitarbeiterinnen gab es nicht.

Sämtliche Räumlichkeiten präsentierten sich sehr sauber und ordentlich.

Artefakte:

- Die Leiterin hat ein kleines, schlichtes, karg eingerichtetes Büro.
- Der Priester hat ein großes, geschmackvoll eingerichtetes Büro.
- Die Gruppenräume sind groß, freundlich, geschmückt, und gut ausgestattete.
- Sauberkeit kann in allen Räumen festgestellt werden.
- Es gibt eine kleine Küche, die den Mitarbeiterinnen als einzige Rückzugsmöglichkeit zur Verfügung steht.
- Das Logo des pädagogischen Konzeptes ist an vielen Plätzen zu sehen;

• Der Umgang mit den Kindern

Es gab zwei Gruppen mit jeweils 20 Kindern und eine Gruppe mit 25 Kindern. Zur Begrüßung am Morgen wird den Kindern von den Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen die Hand zum Gruß gereicht.

Die Kinder respektierten vorgegebene Regeln und Rituale. Ermahnungen der Kindergartenpädagoginnen und ihrer Assistentinnen bei Nichteinhalten von Regeln (beispielsweise das Aufräumen von Spielsachen) konnten festgestellt werden. Viele Kinder, vor allem die Jüngeren, suchten den Körperkontakt zu ihren Betreuerinnen, der ihnen auch gewährt wurde, indem

sie auf dem Schoß sitzen durften oder getragen wurden. Sehr laute, wilde Kinder waren nicht zu beobachten. Bei allen Besuchen in der Organisation konnte eine angenehme, freundliche und auch humorvolle Atmosphäre festgestellt werden. Die Kinder kommunizierten und spielten miteinander, lachten und konnten sich frei bewegen. Wurde es zu laut oder zu wild, ermahnte man die Kinder mit wenigen Worten. Es war zu beobachten, dass sich Mitarbeiterinnen sehr bewusst einzelnen Kindern zuwandten, wenn sie mit ihnen sprachen. Selbst betonten sie, dass sie stets versuchten, auf den Charakter und die Bedürfnisse der einzelnen Kinder einzugehen. Dies bezog sich auf die Entwicklung der Kinder, indem sowohl körperliche als auch entwicklungspsychologische Aspekte berücksichtigt wurden. Die Kindergartenpädagoginnen und die Leiterin sprachen von kindorientiertem Arbeiten. In diesem Sinne konnte das Bemühen, allen Kindern Aufmerksamkeit und Achtung zu schenken, beobachtet werden.

Artefakte:

- Es ist ein freundlicher, humorvoller, offener Umgang mit den Kindern zu beobachten.
- Auf die Entwicklung und den Charakter des einzelnen Kindes wird eingegangen.
- Wilde, auffällige Kinder sind nicht zu beobachten.
- Es ist ein geringer Anteil an ausländischen Kindern festzustellen.

• Regeln und Rituale

Jede Gruppe hatte ihre Regeln, die sich dennoch sehr ähnlich waren. Diese Regeln bezogen sich auf den höflichen Umgang miteinander und beinhalteten die tägliche Begrüßung, das rechtzeitige Ankommen im Kindergarten am Morgen, das Einhalten der Spiel- und Essenszeiten, Regeln in Bezug auf ein friedliches gemeinsames Spielen und Turnen in den Gruppenräumen und im Turnsaal. Verließ eine Gruppe den Kindergarten, um in den Garten zu gehen oder um einen Ausflug zu machen, so wurden den Kindern die dementsprechend geltenden Regeln mitgeteilt und die Erwartung der Einhaltung betont. Befolgten ein oder mehrere Kinder diese nicht, so wurden sie gemäßregelt.

Nicht nur für die Kinder, sondern auch für die Eltern gab es Regeln, wie beispielsweise das rechtzeitige Erscheinen mit den Kindern am Morgen, um die Gruppendynamik nicht zu stören. Die Leiterin betonte, dass die Eltern im Rahmen der Elternabende darüber informiert wurden.

Rituale fanden täglich statt. Dazu zählten die tägliche Begrüßung am Morgen, das Singen vor bestimmten Tätigkeiten sowie das Gebet vor dem Mittagessen.

Auch bei den Geburtstagsfesten gab es Rituale, die für jedes Kind eingehalten wurden. Weitere Rituale entsprangen diversen religiösen Festen, wie beispielsweise das tägliche Anzünden der Kerzen des Adventkranzes, der Adventkalender, das Laternenfest.

Artefakte:

- Es bestehen klare Regeln für Kinder und Eltern.
- Bestehende Regeln müssen eingehalten werden.
- Es werden Grenzen gesetzt.

• Feste und religiöse Feierlichkeiten

Der Geburtstag jedes einzelnen Kindes sowie einer jeden Mitarbeiterin wird gefeiert. Es gibt ein alljährliches Sommerfest sowie religiöse Feste, die teilweise mit dem Priester gemeinsam gefeiert werden. Bei manchen Festen wurden die Eltern miteinbezogen.

Der Priester betonte, dass Politik und Kirche von ihren Inhalten für die Arbeit im Kindergarten nicht von Bedeutung wären und keine religiösen Indoktrinationen stattfänden.

Artefakte:

- Der Geburtstag jedes einzelnen Kindes und einer jeden Mitarbeiterin wird gefeiert.
- Religiöse Feste sind verpflichtend.
- Eine Religionszugehörigkeit zur römisch-katholischen Kirche sind für Eltern und Kinder nicht zwingend.

• Kommunikation, Umgangsformen und Identitätssymbole

Es zeigten sich von Seiten aller Mitarbeiterinnen und dem Priester höfliche Umgangsformen. Es entstand der Eindruck einer angenehmen und natürlichen Atmosphäre innerhalb des Teams. Die Kommunikation zwischen der Leiterin, dem Priester und sämtlichen Mitarbeiterinnen basierte auf der „du-Ebene“. Humorvolle Elemente während der Interviews und Offenheit vermittelten ein angenehmes Arbeitsklima. Sämtliche Organisationsmitglieder trugen sportliche Alltagskleidung.

Sowohl die Leiterin als auch der Pfarrer wurden als Autoritätspersonen anerkannt, was sich sowohl in Einzelgesprächen als auch bei der Teilnahme an einer Teambesprechung beobachten ließ.

Für ein Gespräch mit den Eltern standen die Leiterin und ihre Mitarbeiterinnen gerne während der Ankunfts- und Abholzeit der Kinder sowie nach Terminvereinbarung zur Verfügung. Die

Leiterin gab auch gerne telefonisch Auskunft. Zettel, welche an Pin-Wänden befestigt wurden gaben spezielle Informationen, wie Ausflüge, Fototermine, u.v.m. an die Eltern weiter.

Freundschaftliche Beziehungen außerhalb der Arbeitszeit bestehen unter einigen Mitarbeiterinnen.

Die Sprache der Leiterin und ihrer Mitarbeiterinnen ließ auf einen freundschaftlichen, ungezwungenen Umgang innerhalb des gesamten Teams schließen. Eltern gegenüber traten sie höflich und hilfsbereit auf. Die Umgangsformen mit den Kindern zeigten, dass jedes Kind in seiner Individualität geachtet wurde. Die tägliche persönliche Begrüßung eines jeden einzelnen Kindes ließ erkennen, dass den Kindern gegenüber Wertschätzung gezeigt und gleichzeitig ein höflicher Umgang miteinander gelernt wird. Liebevoller Zuwendung und körperlicher Kontakt von Seiten der Mitarbeiterinnen ließ sich, vor allem gegenüber den jüngeren Kindern, immer wieder beobachten. Dennoch wurden Grenzen gesetzt und Forderungen an die Kinder gestellt, so dass mitunter ein strenger und bestimmter Tonfall wahrzunehmen war. Wurde es laut oder trat zwischen Kindern ein Konflikt auf, intervenierten die Mitarbeiterinnen ruhig.

Artefakte:

- Ein freundlicher, humorvoller Umgang sämtlicher Mitarbeiter untereinander und mit den Kindern kann beobachtet werden.
- Die Mitarbeiterinnen pflegen einen vertrauten Umgang mit der Leiterin.
- Alle Organisationsmitglieder tragen sportliche, legere Kleidung.
- Die Leiterin und der Priester werden als Autoritätspersonen anerkannt.
- Alle Mitarbeiterinnen identifizieren sich stark mit den Inhalten des pädagogischen Konzepts und dessen Symbol.

• Das bestehende pädagogische Konzept

Es konnte bei allen Mitarbeitern der Organisation festgestellt werden, dass sie auf ihr Konzept stolz waren. Die eigenständige Arbeit aller Teammitglieder bei der Integration der Inhalte in die Arbeit mit den Kindern war zu beobachten. Gegenseitiges Vertrauen und Respekt vor der Arbeit und der Person eines jeden Teammitgliedes waren erkennbar. Die Leiterin erklärte, dass sie von jeder Mitarbeiterin gute Arbeit erwarte. Sie unterstrich den Freiraum, den sie jeder Mitarbeiterin innerhalb ihrer Arbeit zugesteht und die Tatsache, dass sie neue Vorschläge sowie alle Handlungen willkommen heißt, die dem Konzept entsprechen. In diesem Sinne wird eine Anpassung neuer Mitarbeiter an das bestehende Team gefordert.

Artefakte:

- Die Mitarbeiterinnen sind stolz auf das pädagogische Konzept.

- Alle Mitarbeiterinnen lassen gegenseitiges Vertrauen und Respekt vor der geleisteten Arbeit erkennen.
- Von allen Mitarbeiterinnen wird gute Arbeit, entsprechend dem Konzept erwartet.
- Es wird erwartet, dass neue Mitarbeiter sich anpassen.

- **Autoritätsbeziehungen**

Der Priester und die Leiterin stellten vom gesamten Team respektierte Autoritätspersonen dar. Die Leiterin vertrat ihre persönlichen Standpunkte mit großer Sicherheit und ebensolcher Hartnäckigkeit den Mitarbeiterinnen und dem Priester gegenüber. Gegenseitige Achtung und Wertschätzung aller Personen zueinander scheint zu bestehen.

Die Leiterin selbst zeigte Zielstrebigkeit und war von ihrer Arbeit sehr überzeugt. Die Mitarbeiterinnen achteten und respektierten die Leiterin als ihre Vorgesetzte und betrachteten sie weiters als Vertrauensperson.

Die Unterscheidung der Berufsgruppen Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen war der Leiterin wichtig. Die Assistentinnen unterstützten die Kindergartenpädagoginnen bei ihrer Arbeit. Die Gestaltung der Interaktionen mit den Kindern ließ Rückschlüsse auf die Stellung der Mitarbeiterinnen ziehen, so dass durch das Verhalten der Personen offensichtlich zu erkennen war, wer Gruppenleiterin oder Assistentin ist.

Artefakte:

- Die Leiterin und der Priester sind respektierte Autoritätspersonen.
- Es ist ein gutes Einvernehmen zwischen Leiterin und Priester erkennbar.
- Es besteht eine erkennbare Hierarchie zwischen Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen.
- Alle Kindergartenpädagoginnen treffen selbständige Gruppenentscheidungen, welche in das pädagogische Konzept passen müssen.

- **Entscheidungsfindung**

Grundsätzlich trafen, wie bereits erwähnt, alle Kindergartenpädagoginnen für ihre Gruppen eigenständige Entscheidungen. Über die Gruppen hinausgehende Entscheidungen werden von der Leiterin und vom Priester gemeinsam getroffen.

In Bezug auf die Aufnahme der Kinder in den Kindergarten entscheidet nur die Leiterin. Sozial auffällige Kinder und ein hoher Ausländeranteil werden im Rahmen der Aufnahmeentscheidungen vermieden und konnten daher nicht beobachtet werden.

Neue Mitarbeiter werden nicht mittels Annoncen gesucht. Die Leiterin erklärte, dass entweder über zufällig eintreffende Bewerbungen oder über die Katholische Interessensgemeinschaft

neue Mitarbeiter aufgenommen werden. Aufgrund des guten Images und dem starken und langjährig bestehenden Stammpersonal ergibt sich nur selten die Notwendigkeit zur Personalsuche. Von neuen Mitarbeitern werden sehr gute Deutschkenntnisse erwartet sowie eine Integration und Anpassung an das langjährig bestehende, gut kooperierende Team.

Die Leiterin trifft Entscheidungen, welche pädagogische Anliegen betreffen. Der Priester ist, laut eigener Aussage im Interview, die letzte Entscheidungsinstanz und trifft Entscheidungen bei sozialen, finanziellen und menschlichen Belangen.

Artefakte:

- Kindergartenpädagoginnen treffen innerhalb der Gruppe eigenständige Entscheidungen.
- Alle Entscheidungen müssen in das pädagogische Konzept passen.
- Personalentscheidungen treffen die Leiterin und der Priester gemeinsam.
- Finanzielle Entscheidungen und die Entscheidung über soziale Unterstützungsmaßnahmen trifft der Priester.
- Über die Aufnahme der Kinder entscheidet die Leiterin.
- Der Priester ist die oberste Entscheidungsinstanz.

• Konflikte, Meinungsverschiedenheiten

In allen Interviews mit sämtlichen Organisationsmitgliedern wurde betont, dass bei Konflikten rasche Lösungen angestrebt werden. Regelmäßig finden Teambesprechungen statt, in denen sowohl organisatorische Anliegen als auch bestehende Probleme besprochen werden. In mehreren Interviews wurde betont, dass neue Mitarbeiter ins Team passen müssen, um die bestehende Harmonie nicht zu gefährden, und dass sowie Probleme und Konflikte in der Organisation nicht erwünscht seien. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews stellte sich heraus, dass einer Assistentin, die im Rahmen der Kündigungsfrist noch im Kindergarten tätig war, die Kündigung ausgesprochen wurde. Auf die Frage mit welcher Begründung die Kündigung ausgesprochen wurde, erfuhr ich, dass die gekündigte Kollegin im Sinne aller Mitarbeiter nicht ins Team passte. Dies bezog sich auf ihre Sprache, ihre Umgangsformen und ihren Intellekt.

Artefakte:

- Rasche Problemlösungen und Harmonie werden angestrebt.
- Konflikte sind nicht erwünscht.
- Neue Mitarbeiter müssen ins Team passen.
- Es besteht eine große Kommunikationsbereitschaft innerhalb des Teams.

- **Arbeitsstunden, Überstunden, Krankenstandsvertretungen**

Neben Vollzeit- gab es auch Teilzeitbeschäftigte in der Organisation. Privaten Problemen der Kolleginnen gegenüber wird Verständnis gezeigt. Aufgrund der Interviews wurde klar, dass es alle Mitarbeiterinnen vermeiden, Überstunden zu machen. Notwendige Krankenstandsvertretungen wurden intern geregelt.

Die Mitarbeiterinnen ließen in den Gesprächen erkennen, dass die kollektivvertragliche Bezahlung nicht ihrer geleisteten Arbeit entspricht und zu gering ist.

Artefakte:

- Teilzeitbeschäftigung wird für die Mitarbeiterinnen angeboten.
- Der private Hintergrund aller Mitarbeiter wird berücksichtigt.
- Es konnte eine Unzufriedenheit bezüglich des monatlichen Gehalts und der Wertschätzung der geleisteten Arbeit bei allen Mitarbeiterin festgestellt werden.

- **Finanzielle Fakten**

Der Pfarrkindergarten ist mit seinen den Eltern vorgeschriebenen Kosten als ein günstiger Kindergarten im Vergleich zu Privat- und Gemeindekindergärten einzuordnen. Denn über viele Jahre hinweg (seit dem Amtsantritt des jetzigen Priesters) wurden beständig regelmäßige Investitionen getätigt. Dadurch ist der Kindergarten jetzt sehr gut ausgestattet und es kam nie zu sehr großen Investitionen.. Ein vom Priester festgelegter Haushaltsplan besteht und muss von allen Mitarbeitern getragen werden. In einigen Interviews wurde von den Mitarbeiterinnen darauf hingewiesen, wie gering das Einkommen von KindergartenpädagogInnen und AssistentInnen generell ist. Es zeigte sich, dass die Gesellschaft der geleisteten Arbeit offensichtlich nicht die notwendige Wertschätzung entgegenbringt.

Die Weiterbildung aller Teammitglieder wird alljährlich bezahlt, da der jährlich erstellte Haushaltsplan vom Priester diese berücksichtigt..

Artefakte:

- Der Kindergarten ist mit seinen Angeboten ein kostengünstiger Kinderbetreuungsplatz.
- Über Investitionen wird im Rahmen des jährlichen Haushaltsplans sinnvoll und erfolgreich nachgedacht.
- Der Priester erstellt den Haushaltsplan.
- Die Mitarbeiterinnen fühlen sich ihrer Arbeit nicht entsprechend entlohnt und finden ihre Arbeit zu wenig wertgeschätzt;

- **Die persönlichen Eindrücke und Reaktionen der Untersuchungsperson**

Bei jedem meiner Kontakte mit der Organisation wurde ich freundlich empfangen. Dennoch konnte ich eine gewisse Skepsis meiner Arbeit gegenüber feststellen. In der gesamten Organisation konnte ich eine harmonische Atmosphäre wahrnehmen, ebenso ein gutes Einvernehmen unter den Mitarbeiterinnen und der Leiterin.

Die Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen ließen ein gefestigtes, gut eingearbeitetes Team erkennen, welches Personen von außerhalb mit Vorbehalt an sich heranlässt. Die Persönlichkeit der Leiterin ließ auf eine starke Identifikation mit ihrer Führungsrolle und ihrer Arbeit rückschließen. Dies war im Team spürbar, wo der Leiterin Respekt, Toleranz aber auch konstruktive Kritik entgegengebracht wurde.

Zum Zeitpunkt meiner Besuche konnte ich emotionale Reaktionen meinerseits sehr gut deuten. Lediglich die Problematik der bereits gekündigten Mitarbeiterin ließ offene Fragen entstehen. Das Gefühl des geschlossenen Teams mit seinem stillschweigenden Übereinkommen gegenüber neuen Mitarbeitern und Personen von außen, lässt unausgesprochene Werte vermuten, ebenso die des Öfteren angesprochene Tatsache der geringen Bezahlung des Berufsstandes der Kindergärtnerin und der Assistentin. Dies wird in der Erarbeitung der öffentlich bekundeten Werte und Prämissen versucht zu entschlüsseln.

Artefakte:

- Bei allen Besuchen ist eine angenehme Atmosphäre wahrzunehmen.
- Personen von außen wird Skepsis entgegengebracht.
- Konstruktive Kritik ist von allen Mitarbeiterinnen erwünscht.
- Es gibt eine Hierarchie, die innerhalb der Organisationsstruktur funktioniert.
- Die Leiterin lässt eine starke Führungspersönlichkeit erkennen.
- Das bestehende Team ist gut eingearbeitet und lässt neue Mitarbeiter schwer an sich heran.

8.3 Ebene zwei: Öffentlich bekundete Werte

Mit der Erläuterung der Artefakte wurden erste Ergebnisse, welche sich aus Beobachtungen, Interviews und Wahrnehmungen erschlossen, dargestellt. Mit diesen Ergebnissen, kann die augenfälligste Ebene der Kultur einer Organisation beschrieben werden. Um die tieferen Bedeutungen zu entschlüsseln und Eindrücke zu vertiefen, wird nun im Anschluss nach den Werten der Organisation geforscht, welche öffentlich propagiert und vertreten werden.

Um diese Werte einem besseren Verständnis zuzuführen, sollen vorweg die bisher zusammengefassten Inhalte der gesamten Untersuchung nochmals in kurzer Zusammenfassung beschrieben werden.

Bei meinen Beobachtungen und Interviews im Kindergarten konnte ich eine klare hierarchische Struktur in der Organisation feststellen. Sämtliche Teammitglieder sind seit mehreren Jahren in der Organisation beschäftigt und lassen auf berufliche und private langjährige Beziehungen rückschließen. Die Idee und Entwicklung des bestehenden Konzeptes wurde überwiegend von der Leiterin getragen. Die intensive Mitarbeit aller Kindergartenpädagoginnen am Konzept ließ ein klares Leitprogramm entstehen, welches mit Erfolg und viel Engagement im Kindergartenalltag umgesetzt wird. Eine maßgebliche Tatsache ist, dass die Leiterin ihre eigenen Werte und Prämissen in hohem Ausmaß auf ihr Team überträgt. Das Ziel der ständigen Erhöhung des Qualitätsstandards der geleisteten Arbeit hat für alle Mitarbeiterinnen oberste Priorität. Mit diesem Bewusstsein und der Überzeugung, gute Arbeit zu leisten, tritt die Leiterin dem Priester gegenüber als starke Persönlichkeit auf und erhält von diesem hohe Entscheidungsfreiheit. Diese Haltung und hohe Handlungskompetenz wird auch den Eltern vermittelt und überträgt sich schließlich auf das gesamte Team, motiviert es und wirkt sich entscheidend auf die pädagogische Arbeit aus.

Qualität, Weiterbildung sowie eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Konzeptes werden von allen Mitarbeiterinnen angestrebt, und sowohl von der Leiterin als auch vom Priester mit lobenden Worten honoriert. Die geringe kollektivvertraglich vereinbarte Bezahlung lässt bei den Organisationsmitgliedern allerdings das Gefühl der geringen Wertschätzung ihrer Arbeit entstehen.

Traditionell erfüllt der kirchliche Kindergarten seinen Auftrag zu einer christlichen Erziehung insofern, als die religiösen Feste, wie beispielsweise Ostern und Weihnachten, gefeiert werden. Eine tiefergehender religiöse Erziehung oder Indoktrination religiöser Werte konnte ich während dem gesamten Untersuchungszeitraum im Rahmen der Beobachtungen, Wahrnehmungen und Interviews nicht feststellen.

Alle bisher gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse aus der Untersuchung wurden von der Untersuchungsperson selbst, aber auch im Rahmen des Diplomandenseminars reflektiert, korrigiert und präzisiert. Im Fortgang der Ausführungen werden nun, aus allen gewonnenen Ergebnissen abgeleitet, sämtliche entschlüsselte bekundete Werte, welche die zweite Ebene der Kulturanalyse darstellen, beschrieben:

Das pädagogische Konzept gilt als zentrale Leitlinie für die Arbeit mit Kindern und Eltern.

Im Rahmen der pädagogischen Arbeit hat die Individualität eines jeden Kindes einen hohen Stellenwert.

Das eigenständige Denken und Handeln sowie das Leisten qualitativer Arbeit wird von jeder Mitarbeiterin bedingungslos eingefordert.

Die Anerkennung der höheren Qualifikation der Kindergartenpädagogin - im Unterschied zu jener der Assistentin – ist für die Kindergartenpädagoginnen von großer Bedeutung.

Die Wertschätzung der geleisteten Arbeit ist allen Teammitgliedern wichtig.

Einregelmäßiger Informationsaustausch der Kindergartenpädagoginnen sowie der Leiterin mit den Eltern ist von hoher Wichtigkeit.

Neue Mitarbeiter müssen ihren Platz im bestehenden, jahrelang gut eingearbeiteten Team selbständig finden.

Neue Mitarbeiter werden von der Organisation nur dann unterstützt, wenn sie in das Team passen.

Die Mitarbeiterinnen des Kindergartens sehen ihre pädagogische Arbeit als familienergänzende Begleitung.

Religiöse Indoktrinationen haben im pädagogischen Konzept keinen Platz.

Das persönliche Religionsbekenntnis aller Eltern und Kinder wird respektiert.

Der Wunsch nach Harmonie und Zufriedenheit sowie einer guten Zusammenarbeit der Mitarbeiter hat eine hohe Bedeutung.

8.4 Ebene drei: Unausgesprochene gemeinsame Annahmen (Prämissen)

Schein (1995, 43f) verweist darauf, dass die Bedeutung der bekundeten Werte und ihre Beziehung zum sichtbaren Verhalten der Organisationsmitglieder erfasst werden muss, um nach den zugrunde liegenden Prämissen, auf die sich die Organisation stützt, forschen zu können.

Indem bestehende Prämissen erkannt werden, eröffnet sich die Möglichkeit das sichtbare Verhalten mit seinen unbewussten Inhalten zu entschlüsseln.

Die erste Prämisse:

Für sämtliche Mitarbeiterinnen ist die Wertschätzung ihrer Arbeit, sowohl von der Organisation selbst als auch von außen von großer Bedeutung. Das monatliche kollektivvertraglich festgelegte Gehalt ist nach Meinung der Mitarbeiterinnen für die getätigte Leistung zu gering. Freundschaften und ein gutes, harmonisches Arbeitsklima sind daher für die Mitarbeiterinnen sehr wichtig und motivieren zu qualitätsvoller Arbeit. Wie in vielen sozialen minderbezahlten Berufen wird von den Mitarbeitern des Kindergartens in symbolischer Weise „Nächstenliebe“ erwartet. In diesem Sinne arbeitet das Team, welches für eine katholische Einrichtung tätig ist, primär für „Gottes Lohn“. Diese Tatsachen stellen den Schlüssel zur Ortung folgender gemeinsamer unausgesprochener Annahmen dar:

Die wechselseitige Anerkennung der Leistung unter den Mitarbeiterinnen sowie Freundschaft und Harmonie innerhalb des Teams sind ein wesentlicher Teil des Gehaltes und ersetzen die pekuniären Wertschätzungen.

Die zweite und dritte Prämisse:

Die katholische Kirche, die für die Mitarbeiter der Arbeitgeber ist, geht davon aus, dass die Mitarbeiter, trotz des niedrigen Gehaltes und des geringen materiellen Sachaufwandes für das Team, zufrieden sind. Dies zeigt sich in der untersuchten Organisation nicht nur in der Bezahlung der Mitarbeiter, auch die kleine Küche, die der einzige Aufenthaltsraum für die Mitarbeiterinnen ist und das kleine, karg eingerichtete Büro der Leiterin verstärken diese Vermutung. Da der Wunsch nach Wertschätzung der geleisteten Arbeit von den Mitarbeitern vorhanden ist, holt sich das Team die gewünschte Anerkennung von außen, indem die Leiterin in dem Bewusstsein ein elitärer Kindergarten zu sein, das Klientel gezielt aussucht. Kinder aus guten, bildungsnahen Schichten bieten Befriedigung und Entschädigung für die zu geringe Entlohnung. Obwohl ein katholischer Kindergarten christlichen Werten, wie beispielsweise der Gleichbehandlung aller Menschen, verpflichtet erscheinen mag, sind die Organisationsmitglieder stolz darauf, einen eher elitären Einzugsbereich zu haben. Diese Tatsache ist in einem Bezirk mit einem hohen Anteil ausländischer und bildungsfernen Schichten angehörenden Familien durchaus als nicht der Norm entsprechend zu betrachten. Damit unterscheidet sich die untersuchte Organisation von anderen Kindergärten in unmittelbarer Umgebung. Folgende Prämissen lassen sich daher ableiten:

Auch wenn die Arbeit finanziell nicht genug gewertet wird, geschieht dies durch die Wertschätzung der ausgewählten Klientel.

Kinder die „anders“ erscheinen (beispielsweise ausländische, schwierige und verhaltensauffällige Kinder) sind nicht erwünscht. Kinder aus Familien bildungsnaher Schichten werden daher bevorzugt im Kindergarten aufgenommen.

Die vierte Prämisse:

Diese Prämisse leitet sich von der vorhergehenden Prämisse ab. Es wurde die „Nächstenliebe“ Zusammenhang mit dem Gehalt der Mitarbeiterinnen erwähnt. Es stellt sich daher die Frage, wo der „christliche Gedanke“ beziehungsweise die „christliche Haltung und die christlichen Werte“ in dieser Organisation zu finden sind, denn ein katholischer Kindergarten impliziert humane, karitative Arbeit. Mit der Arbeit im „Kinderclub OKAY“, welcher dem Kindergarten angeschlossen ist, wird ausländischen und benachteiligten Kindern Lernförderung gewährt und die erwartete christliche Haltung in gezielter Arbeit mit Schulkindern umgesetzt.

Mit dieser unbewussten Abspaltung kann das Klientel im Kindergarten weiterhin gezielt entsprechend ausgesucht und das bestehende pädagogische Konzept umgesetzt werden. Das Konzept funktioniert und wird nicht in Frage gestellt, da nur mit geringen Ausnahmen Kinder im Kindergarten vorzufinden sind, die auf eine Förderung dieser Art nicht ansprechen und „schwierig oder auffällig“ sind. Die Eltern der Kinder fördern die Umsetzung dieses Konzeptes unbewusst, indem die meisten Kinder aus bildungsnahem Milieu kommen und zu Hause gefördert werden. Die Frage, wie mit anderen, schwierigen und verhaltensauffälligen Kindern umgegangen wird und wie diese integriert werden könnten, stellt sich für die Mitarbeiterinnen daher sehr selten. Die vierte Prämisse lautet daher:

Damit das pädagogische Konzept umgesetzt werden kann, werden die Kinder sorgfältig ausgesucht.

Die fünfte Prämisse:

Diese Prämisse konnte über eine zur Zeit der Untersuchung gekündigte Assistentin hergeleitet werden. Diese Mitarbeiterin hat die Anpassung an das bestehende Team nicht geschafft. Somit konnte sie unbewusst auch nicht den gemeinsamen Stolz auf die geleistete Arbeit in der Organisation mit ihren Kolleginnen teilen. In Anlehnung an die vorangegangenen Prämissen entsteht die Annahme, dass mit der Assistentin etwas ähnliches passierte, wie mit den nicht

aufgenommenen Kindern, also jenem Klientel, welches nicht in das Schema passt und das Niveau sowie die Anerkennung von außen gefährden könnten. Einige Mitarbeiterinnen deuteten an, dass sie bereits ab dem Zeitpunkt der Einstellung der Kollegin erkannt hätten, dass diese nicht in das Team passe. Es stellt sich nun in Hinsicht auf die Qualität, die dem gesamten Team sehr wichtig erscheint, die Frage, weshalb genau diese Mitarbeiterin eigentlich aufgenommen wurde. Diese Kollegin hatte von Anfang an Schwierigkeiten, sich der bestehenden Kultur anzupassen. Ihre schlecht ausgeprägten Fähigkeiten, ihre geringe Empathie den Kindern gegenüber und ihr niedriges Bildungsniveau ließen eine Integration in das Team schwer zu. Dies bemerkten auch die Kinder, da sie, wie die gekündigte Mitarbeiterin im Interview erzählte, ihr des öfteren Fragen stellten, die sie nicht beantworten konnte, so dass sie sich unwohl und nicht kompetent genug fühlte. Es kam zu einer Übertragung der Haltung der Organisationsmitglieder auf die Kinder. Die Kinder spiegelten, was auf der Ebene der Teammitglieder passierte.

Jede Aufnahme eines neuen Mitarbeiters bestätigt dem Team, seine pädagogisch qualitativ sehr gute Arbeit, denn jedes neue Teammitglied ist zu Beginn unsicher und benötigt Zeit zur Einarbeitung. Nur sehr gute Kindergärtnerinnen und Assistentinnen, die von ihrer Arbeit überzeugt sind und sich dem bestehenden pädagogischen Konzept des Kindergartens anpassen können, haben die Chance, in das Arbeitsteam integriert zu werden. Jeder Mitarbeiterwechsel stellt somit eine Bestätigung der guten Arbeit dar und bringt den Lohn, der auf der Ebene der Bezahlung und Wertschätzung zu gering ist. Die daraus abzuleitende Prämisse lautet daher:

Neue Mitarbeiter können das Funktionieren unseres Konzeptes gefährden und unserem Image schaden. Wenn wir neue Mitarbeiter aufnehmen, die nicht so arbeiten wie das bisherige Mitarbeiterteam, so haben sie in unserem Team keinen Platz.

9. Conclusio

E. Schein nutzte seine Methode der Kulturanalyse vor allem zur Analyse von wirtschaftlichen Unternehmen. Fallbeispiele in seinen Büchern beschreiben die Problematiken in Unternehmen wie Atari, Apple, IBM und Procter & Gambel.

Das Besondere an der Fallstudie dieser Diplomarbeit war, eine Kulturanalyse nicht in einem wirtschaftlichen Unternehmen, sondern in einer pädagogischen, nicht profit-orientierten Organisation durchzuführen. Die Anwendung des Kulturkonzepts von Schein auf eine pädagogische Vorschuleinrichtung, die traditionell als Ort der Erziehung und vorschulischer Bildung gesehen wird, unterscheidet sich stark von der Anwendung in wirtschaftlichen Profit-Unternehmen. Kindergärten und Schulen sind Organisationen mit speziellen Kulturmerkmalen. Das Hauptmerkmal ist die fehlende Wettbewerbssituation, da, so beschreibt Albertin-Bünter (1999, 348f) diese als Zwangsgemeinschaft betrachtet werden, deren Dienstleistung man nur begrenzt ausweichen kann. Organisationen dieser Art behalten somit ein Monopol, das Allgemeingültigkeit hat, da beinahe jedes Kind einen Kindergarten besucht, sicher jedoch einem Schulbesuch nicht ausweichen kann, sieht man von dem in Österreich möglichen Hauslehrerprinzip ab. Wo daher wenig Wettbewerb besteht, sieht der Autor kaum einen Innovations- und Veränderungsdruck vorhanden.

Diese Tatsachen erweckten bei der Verfasserin der vorliegenden Arbeit das Interesse für die Durchführung einer Organisationskulturanalyse in einer pädagogischen Organisation. Einen katholischen Kindergarten mit Hilfe des Kulturbegriffes nach Schein zu analysieren und zu interpretieren, eröffnete ein spannendes Forschungsfeld. Das Sammeln von Daten und die Gewinnung von Erkenntnissen über die vorzufindende Kultur und Qualität der geleisteten pädagogischen Arbeit, welche nützliche Hinweise und möglicherweise Hilfestellungen für die in der Organisation tätigen Mitarbeiter bieten können, führten zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem „System Kindergarten“.

9.1 Die Beantwortung der ersten Fragestellung

Das von Schein entwickelte Modell zur Erhebung einer Unternehmenskultur bezieht sich ausschließlich auf die von der Untersuchungsperson durchgeführten Befragungen sowie sinnlichen und emotionalen Wahrnehmungen. Es gibt keinerlei vorgefertigte Fragebögen oder un-

terstützende Materialien, welche wegweisend zu klärenden Erkenntnissen führen beziehungsweise Lösungsmodelle vorgeben können.

Mit dem der Untersuchungsperson zur Verfügung stehenden Wissen aufgrund eingehender Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise für die Durchführung einer Kulturanalyse nach Schein und dementsprechender Literaturstudie wurde in einem katholischen Kindergarten eine Analyse durchgeführt, welche den Zeitrahmen von ungefähr zwei Monaten in Anspruch nahm. Indem vorerst Artefakte, danach öffentlich propagierte Werte und schließlich grundlegende unausgesprochene Annahmen identifiziert wurden, konnte eine Beschreibung der Organisationskultur erfolgen.

Für die gesamte Untersuchung waren mehrmalige Besuche in der Organisation erforderlich um als teilnehmende Beobachterin des Alltagslebens sowie außergewöhnlicher Veranstaltungen (zum Beispiel der Besuch eines Fotografen im Kindergarten oder ein Ausflug), das Bild der bestehenden Organisationskultur reifen zu lassen. Erst im Anschluss daran konnten im Rahmen von Einzel- und Gruppengesprächen mit sämtlichen Organisationsmitgliedern öffentlich propagierte Werte ausgemacht werden. Schließlich wurde mit Hilfe der psychoanalytischen Methode der Übertragung und Gegenübertragung sowie einer Reflexion der erhobenen Ergebnisse, gemeinsam mit Frau Dr. Steinhardt und Mitstudentinnen im Diplomandenseminar versucht, unausgesprochene Annahmen zu identifizieren. Auf diesem Weg konnten nicht nur äußerliche Rahmenbedingungen, sondern auch verborgene, nicht klar ersichtliche Strukturen, Haltungen, Handlungen und Ausdrucksweisen der Mitarbeiterinnen der Organisation identifiziert und geklärt werden, um schließlich die erste Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu beantworten:

Inwiefern kann die Kultur einer pädagogischen Einrichtung, die den Schwerpunkt auf Vorschulerziehung legt, mittels einer Organisationskulturanalyse nach Schein beschrieben werden?

Mit den Prämissen, die in Kapitel 8 aus der Analyse abgeleitet werden konnten, wurden diese Ergebnisse in reflexiver Weise von der Untersuchungsperson überdacht. Es wurde festgestellt, dass, um die Kultur dieser Organisation aufrechtzuerhalten, in unterschiedlichster Weise sowie Ausprägung ein „hoher Preis“ gefordert wird, was im Anschluss erklärt wird.

Es ließ sich in sämtlichen Strukturen eine gut geführte Organisation ausmachen, in der ein pädagogisches Konzept in Teamarbeit erarbeitet wurde und dessen Umsetzung während des Untersuchungszeitraumes in sämtlichen alltäglichen Situationen im praktischen Handeln zu

beobachten war. Damit das pädagogische Konzept weiterhin umgesetzt werden kann und das bestehende Image aufrechterhalten bleibt, wird eine sorgfältige Auswahl der aufzunehmenden Kinder getroffen. Um dem Image des Kindergartens, welches die Untersuchungsperson als elitär erlebt hat, Rechnung zu tragen, wird eine Selektion sowohl bei der Aufnahme von Kindern, als auch bei neuen Mitarbeitern vorgenommen. Insofern wird sowohl den Eltern, die eine Aufnahme ihrer Kinder in diesen Kindergarten wünschen, wie auch den sich bewerbenden PädagogInnen und AssistentInnen der Zugang verwehrt.

Die wechselseitige Anerkennung der Leistung unter den Mitarbeitern sowie die Wertschätzung von außen durch die Eltern der Kinder stellt einen symbolischen Teil des Gehaltes dar. Mit dieser unbewussten Haltung ist es vor allem für neue Mitarbeiter schwer, neue innovative Ideen einzubringen, weil sie dadurch das bestehende Konzept in Frage stellen, was die Leiterin gemeinsam mit ihrem über viele Jahre hinweg bestehenden Team konsequent ablehnt.

Indem die Kultur dieser vorschulppädagogischen Einrichtung analysiert wurde, ließ sich erkennen, dass die Erhebung der Kultur für die Mitglieder des untersuchten Kindergartens starke Wirkung hatte. Während des gesamten Untersuchungszeitraumes sowie während der abschließenden Präsentation der Ergebnisse der Kulturanalyse fand von allen Organisationsmitgliedern eine bewusste Reflexion ihrer Arbeit statt. In der an die Präsentation anschließende Diskussion konnte festgestellt werden, dass die damit einhergehende Bewusstmachung der erarbeiteten bekundeten Werte und unausgesprochenen Annahmen für sämtliche Mitarbeiter eine wichtige Erfahrung war. Auch ließ sich eine starke Motivation zu Weiterentwicklung der Qualität der geleisteten pädagogischen Arbeit erkennen.

Anzumerken ist jedoch, dass das gesamte Team die Kritik der Untersuchungsperson hinsichtlich der Selektion von Kindern und Mitarbeitern, in keiner Weise akzeptieren wollte. Mit dem Gegenargument, dass die Eltern mit ihren Kindern sich bewerben, und diese nicht explizit „gesucht“ werden müssen, verweigerten sie den Blick auf die Tatsache, dass die Selektion dennoch durch das Team stattfindet. Sie rechtfertigten sich mit der Bemerkung, dass Eltern bildungsferner Schichten und ausländischer Herkunft meist die Anmeldefrist versäumen und eine Aufnahme daher ohnedies nicht gewährleistet werden kann. Es gibt offensichtlich keine manifeste und latente Bereitschaft des Teams, über diesen Aspekt nachzudenken, da eine sofortige Abwehr gezeigt wurde.

Die Durchführung der Kulturanalyse in einer vorschulpädagogischen Einrichtung zeigt, dass unbewusst ablaufende psychodynamische Mechanismen sich in Organisationen dieser Art ebenso aufdecken lassen wie in Profit-Unternehmen.

Die bewusste, sensible Reflexion von Ergebnissen einer Kulturerhebung ist dahingehend sinnbildend, dass eine Weiterentwicklung sowohl auf persönlicher als auch beruflicher Ebene jedes Mitarbeiters und eine Verbesserung der Qualität der geleisteten Arbeit angeregt werden kann.

Für die Untersuchungsperson stellte die Durchführung der Kulturanalyse als Forschungsfeld, im Rahmen der psychoanalytischen Pädagogik, eine Herausforderung sowohl in persönlicher als auch in wissenschaftlicher Hinsicht dar. Die Erkenntnis, dass der Zugang zur Kultur in einer Organisation wesentliche, bisher unsichtbare Strukturen und Elemente erkennen lässt, zeigt, wie bedeutend es für Organisationsmitglieder sein kann, damit verbundene Denk- und Handlungsmuster aufzuzeigen und ein besseres Verständnis darüber zu erlangen. Dies kann richtungs- und handlungsweisend für künftige Entscheidungen sein.

9.2 Die Beantwortung der zweiten Fragestellung

Die bestehende Kultur in einer pädagogischen Organisation stellt nicht nur für deren Mitarbeiter eine wichtige Tatsache dar, sondern ist auch für die „seelische Gesundheit“ der Kinder von erheblicher Bedeutung. Indem die Kindergartenpädagoginnen und Assistentinnen eine Kultur leben, in der Kinder ernst genommen werden und auf die Individualität eines jeden Kindes eingegangen wird, können die hohen Anforderungen, die an ihre Arbeit gestellt werden, erfüllt werden. Nur ein kulturelles Klima, welches reflektiertes, pädagogisches Handeln ohne Druck von außen oder der Trägerschaft des Kindergartens zulässt, ermöglicht den Mitarbeitern pädagogisch qualitativ hochwertige Arbeit. Dies erfordert einen kulturellen Kontext, welcher Offenheit, Reflexion, Eigenverantwortlichkeit und respektvolle Teamarbeit zulässt. Leber, Trescher, Weiss-Zimmer (1990, 164) verweisen in diesem Zusammenhang auf die wichtige Tatsache, dass die gesellschaftliche Anerkennung, die den Tätigkeiten der Kindergartenpädagoginnen zukommt, in keinem Verhältnis zu der Bedeutung steht, die der Qualität der geleisteten Arbeit zusteht.

In der vorliegenden Diplomarbeit fand in Kapitel 4 eine Auseinandersetzung mit der Qualitätsthematik in vorschulischen Einrichtungen statt. Die zweite Fragestellung dieser Diplomarbeit

beit soll, in Bezugnahme auf die Kultur der untersuchten Organisation, im Anschluss beantwortet werden:

Inwiefern zeichnet sich die bestehende Kultur, wie sie im Rahmen dieser Arbeit analysiert wurde, in einem Kindergarten als pädagogisch hochwertig aus, und welche Qualitätsmerkmale innerhalb der untersuchten Organisation stellen eine qualitativ gute Vorschulbildung dar?

Die bestehende Kultur des untersuchten Kindergartens kann nach Abschluss der Kulturanalyse als pädagogisch hochwertig bezeichnet werden. Wie die Untersuchungsperson zu diesem Ergebnis kam und welche beobachteten Momente und Kriterien für eine Qualitätsbeurteilung an Hand der Qualitätsmerkmale der EPPE-Studie erkannt wurden, wird im Folgenden erörtert. Die kursiv geschriebenen Merkmale sind jene der Studie entnommen. Die Verfasserin dieser Arbeit erläutert diese Merkmale mittels der aus der Kulturanalyse gewonnenen Fakten.

- *Die Einrichtungen verfügen über eine starke Leitung sowie über MitarbeiterInnen, die schon längere Zeit (mindestens drei Jahre) in der Einrichtung beschäftigt sind (sogar in privaten Tageseinrichtungen, die üblicher Weise hohe Fluktuation haben, war dies der Fall).*

Die starke Persönlichkeit der Leiterin und die Mitarbeiterinnen, die seit mehr als drei Jahren in diesem Kindergarten beschäftigt sind, binden das bestehende Konzept konsequent in die geleistete Arbeit ein. So konnte sich eine gemeinsame Organisationsphilosophie entwickeln. Sämtliche Rahmenbedingungen und Angebote des Kindergartens verweisen auf eine starke Identifikation aller Mitarbeiterinnen mit ihrer Arbeit. Die liebevolle und unterstützende Betreuung der Kinder lässt eine angenehme Atmosphäre entstehen, die eine positive Entwicklung der Kinder fördert. Gegenseitiger Respekt der Mitarbeiterinnen zueinander und gegenüber den Kindern, sowie die erwartende Haltung der Einhaltung von Regeln und Pflichten lassen einen strukturierten Rahmen für Kinder und Eltern entstehen.

- *Die kognitive und soziale Entwicklung wird als sich wechselseitig ergänzend verstanden und keiner der beiden Bereiche wird dem anderen vorgezogen. Es gibt eine starke Bildungsorientierung und hierfür gut ausgebildete Vorschullehrkräfte, die mit weniger qualifiziertem Personal zusammenarbeiten.*

Die Handlungen und innere Haltung der Pädagoginnen und Assistentinnen unterstützen die kognitive und soziale Entwicklung der Kinder dahingehend, dass diese als sich ergänzend betrachtet werden können. Die geringere Qualifikation der Assistentinnen wird durch die Arbeit der höher qualifizierteren Kindergartenpädagoginnen aufgewertet, so dass eine insgesamt qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit in allen Gruppen zu beobachten war. Indem jedem Kind die nötige Zeit für seine Entwicklung gegeben wird, kann die Individualität sowohl eines jeden einzelnen Kindes als auch die einer jeden Mitarbeiterin geachtet werden.

Die Bildungsorientierung konnte im Spiel, in Gruppenarbeiten, im Umgang mit den Kindern und in der Arbeit mit den Vorschulkindern beobachtet werden. Allerdings konnte ein geringes Angebot an Nachmittagskursen, wie beispielsweise Turnen, das Erlernen eines Instrumentes, Computerkurse, festgestellt werden. Dies argumentierte die Leiterin damit, dass es im Sinne des pädagogischen Konzeptes nicht darum geht, die Kinder mit Kursen im Anschluss an den Kindergartenbesuch zu überfordern, da die Zeit für das freie Spiel im Kindergarten oder zu Hause als wesentlich wichtiger erkannt wird.

- *Die Mitarbeiterinnen kennen den Lehrplan gut und verbinden dieses Wissen mit hoher Fachkompetenz und Verständnis darüber, wie Vorschulkinder lernen.
Den Kindern wird eine Mischung aus professionell angeleiteter Gruppenarbeit und Lernmöglichkeiten durch frei gewähltes Spiel angeboten.*

Fachkompetenz und Verständnis dafür, wie Vorschulkinder lernen, war bei allen Kindergartenpädagoginnen zu beobachten und entspricht den Inhalten des Konzeptes. Gestützt auf dieses pädagogische Konzept, sind die Pädagoginnen in der Lage, wirksam und vermittelnd zu handeln. In diesem Sinne wird den Kindern ein vorschulisches Training angeboten, welches sich eher spielerisch gestaltet und keinerlei Leistungsdruck auf die Kinder ausübt, so dass diesen eine zumeist freudige Erwartungshaltung auf die Schule erhalten bleibt.

Im Rahmen des normalen Kindergartenalltages werden den Kindern, mittels der einzelnen Phasen, welche den Tagesablauf strukturieren, sowohl Gruppenarbeit als auch Lernmöglichkeiten geboten.

- *Die Interaktionen zwischen Erwachsenen und Kindern sind so gestaltet, dass in nachhaltig wirksamer Weise gemeinsam über einen Sachverhalt nachgedacht wird („sustained shared thinking“) und offene Fragen, die nicht mit ja oder nein zu beantworten sind, gestellt werden, um das Denken der Kinder anzuregen.*

Es wird ein Umgang gepflegt, der zulässt, dass Mitarbeiterinnen die Kinder unterstützen, über Konflikte reden und sie zu verstehen.

Das Konzept des Kindergartens betont mit „dem fröhlichen Gesicht der Schnecke“, welche das Logo des Konzeptes darstellt, die Einladung an die Kinder, auf Entdeckungsreise zu gehen, Neugierde zu entwickeln und die Möglichkeit des Staunens und der Freude zu erleben. Das gemeinsame Nachdenken beim Erzählen von Geschichten, das Nachgestalten und Nacherleben von Erzählungsinhalten, welches im Rahmen der Analyse beobachtet werden konnte, ließ die Untersuchungsperson dahingehend Rückschlüsse ziehen, dass gemeinsames Reflektieren über Erzählungsinhalte und Erlebtes sowie damit einhergehende Konfliktlösungsversuche, die kognitive Entwicklung der Kinder und die emotionale Reifung fördern.

- *Mit den Eltern wird intensiv kooperiert, insbesondere was die gemeinsamen Erziehungs- und Bildungsziele betrifft.*

Die Kinder erhalten im Verlauf von Aktivitäten wohlwollendes, anregendes Feedback und die Eltern regelmäßige Informationen über die Entwicklung ihres Kindes; diese werden gemeinsam besprochen und diskutiert.

Sowohl die Kooperation der Mitarbeiter untereinander als auch jene mit den Eltern ist allen Mitarbeiterinnen ein wesentliches Anliegen. Das Gespräch mit den Eltern wird fortlaufend im Alltag und an festgelegten Elterninformationsabenden angeboten.

Bei der Anmeldung der Kinder für den Kindergarten werden den Eltern die vom Kindergarten definierten Erziehungs- und Bildungsziele erläutert. Eine dafür notwendige Kooperation und Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen des Kindergartens mit den Eltern wird sowohl von der Leiterin, als auch von den Kindergartenpädagoginnen angestrebt.

Das Bemühen um ein wohlwollendes, anregendes Feedback kann bei allen Mitarbeiterinnen beobachtet werden. Informationen über die Entwicklung ihres Kindes bekommen die Eltern nicht regelmäßig zu bestimmten Terminen. Nur bei Erkennen von Entwicklungsauffälligkeiten oder aktuellen Problematiken wird das Gespräch mit den Eltern gesucht. Ebenso werden im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen Auffälligkeiten und Problemsituationen mit Kindern besprochen. Die neue Gesetzeslage erfordert seit 2008 eine schriftliche Dokumentation über jedes Kind in unterschiedlichen Entwicklungsbereichen und Verhalten. Dadurch erfolgt eine noch intensivere Auseinandersetzung und Beobachtung der Kinder.

- *Differenzierte Lernmöglichkeiten werden angeboten, die auf die individuellen Bedürfnisse einzelner Kinder oder Gruppen abgestimmt sind (z.B. Bilingualität, behinderungsspezifische Erfordernisse und Genderaspekte).*

Dieser Punkt wird in der untersuchten Einrichtung nur zum Teil erfüllt. Es konnte beobachtet werden, dass die individuellen Bedürfnisse der Kinder geachtet wurden, dennoch schließt die in der Analyse beschriebene Selektion der aufzunehmenden Kinder jene aus bildungsfernen Schichten sowie schwierige und behinderte Kinder aus. Indem es keine heterogene Kindergruppe gibt, wird der Umgang mit „Vielfalt“ ausgeschlossen, was als ein wesentlicher Aspekt der Analyseergebnisse betrachtet werden kann.

Da die Ergebnisse der Analyse im untersuchten Kindergarten nahezu allen in der EPPE-Studie genannten Merkmalen entsprechen kann von einer qualitativ „hervorragenden Vorschulbildung“ gesprochen werden. Das pädagogische Konzept, die Berücksichtigung der kognitiven Entwicklung der Kinder und deren Unterstützung bei den kindlichen Lernprozessen, die Förderung der sozialen Entwicklung, die Kenntnisse über die Lehrpläne, die ethische Haltung sowie die Führungsstrategien und Organisationsstrukturen sind von hoher Qualität und Kompetenz gekennzeichnet.

Es sei abschließend nochmals betont, dass die Erhebung der Kultur zusammenhängend mit der Bewertung der Qualität im Rahmen der durchgeführten Kulturanalyse - trotz vorgegebener Qualitätsmerkmale der EPPE-Studie - keine objektive, sondern eine subjektive Bewertung der Untersuchungsperson ist. Sämtliche Werte, Meinungen, Bedürfnisse und Interessen all jener, die in dieser pädagogischen Einrichtung von der Untersuchungsperson beobachtet und wahrgenommen werden konnten, stellten maßgebliche Kriterien für die Qualitätserhebung im Rahmen der Kulturanalyse dar.

In Bezugnahme auf die Kulturanalyse lässt sich allerdings schlussfolgern, dass in der untersuchten vorschulischen Einrichtung die Bildung und Erhaltung der hohen Qualität, auf Kosten der nicht aufgenommenen Kinder und Mitarbeiter geht. Jene Kinder aus bildungsfernen Schichten, die eine Umgebung benötigen würden, in welcher mit derartig hoher Qualität gearbeitet wird, erhalten in der beschriebenen Einrichtung nicht die Möglichkeit entsprechend betreut zu werden. Die Erhaltung der Homogenität der betreuten Kinder aus bildungsnahen Schichten ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Kultur dieses Kindergartens.

Abschließend in dieser Arbeit soll A. Flitner (1972, 10) mit folgenden Worten, in allgemeinem Bezug auf Vorschuleinrichtungen, zitiert werden:

„Nachdem die Vorschulerziehung nicht mehr aus einem Punkt, dem Lese- oder Intelligenztraining, zu kurieren war, setzte man Neben- und Kontrapunkte: Mathematikprogramme, Realien-Lehrgänge, Sprachprogramme, Musikkurse und schließlich Programme für das Sozialverhalten kleiner Kinder. Man hat zum Glück noch keine Einrichtung gesehen, in der das alles durchgeführt würde. Und gewiss hätten sich gegen solche Absichten die Erzieher oder die Kinder bald zur Wehr gesetzt ... Es wird darum Zeit, auf das eigentliche Medium und den Hauptinhalt der Kleinkindererziehung zurückzulenken: auf das Spiel“ (Flitner 1972, 19).

10. Ausblick

Arbeit und die dazugehörige Institution werden gegenwärtig immer mehr zu einem zentralen Pfeiler unserer Identität. Arbeit erlaubt dem Einzelnen einer Gruppe und einem institutionellen Geschehen anzugehören; die Menschen werden verstärkt „institutionalisiert“. Jede Veränderung in Organisationen kann das Gefühl der Zugehörigkeit gefährden bzw. zerstören, und sowohl Ängste als auch Widerstand hervorrufen.

Jedwede bewusst und unbewusst herbeigeführte Veränderung in einem Unternehmen, kann bei einzelnen Mitarbeitern einen Prozess in Gang setzen, in welchem diese sich mit den damit verbundenen persönlichen Folgen auseinandersetzen. Veränderungen führen nicht selten zu Verunsicherungen und Ängsten bei Organisationsmitgliedern auf allen hierarchischen Ebenen. Diese Tatsache zeigt Stapley (1996, 12f) auf und verweist auf den wesentlichen Schnittpunkt zwischen Psychoanalyse und Arbeitsplatz, indem es hier um das Verstehen unbewusst ablaufender Mechanismen und die Bewältigung unbewusster Ängste geht. Psychoanalytische Theorie und Praxis stellen sich als nicht einfach zu verbinden dar. Organisationen sind hoch sensible Konstrukte, die eine vorsichtige Vorgangsweise an das Unbewusste verlangen. Psychoanalytische Prozessberater können weder heilen noch kurieren. Stattdessen sollten die vorhandenen Kapazitäten mobilisiert werden, indem Interventionen angeboten werden, die ein Containment zur Verfügung stellen, dass den Organisationsmitgliedern ermöglicht, sich mit unbewussten Strukturen auseinanderzusetzen, um einen gemeinsamen Weg zur Reflexion und sinnvollen Handlungsplanung zu finden. Stapley sieht das Einzigartige des Psychoanalytischen darin, dass sowohl Berater als auch Mitarbeiter Modelle und Haltungen zur Verfügung gestellt bekommen, mit Hilfe derer sie Ungewissheiten tolerieren, stark verwurzelte Annahmen hinterfragen stellen und über eigene Erfahrungen auf neue Weise reflektieren lernen.

Die psychoanalytische Betrachtung von Organisationen und deren Kultur hat in der Praxis bislang eine geringe Bedeutung. Im Rahmen der Literaturrecherche für diese Arbeit wurde von einigen psychoanalytischen Autoren der geringe Stellenwert bzw. abgewertete Status der „Gefühle“ in Organisationen erwähnt. Kinzel (2002, 477) beschreibt dies insofern, dass noch viel Zeit vergehen muss, bis eine Erkenntniskultur für unbewusste Prozesse in Organisationen sozusagen „salonfähig“ wird. Eine Institutionalisierung, d.h. die betriebsinterne Übernahme psychoanalytischer Methoden und Funktionen sieht der Autor daher erst in ferner Zukunft

realisiert. Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung wäre es, die Psychoanalyse in Bezugnahme auf Organisationen nicht als eine defizitorientierte Therapie und Theorie zu betrachten.

Eine Kulturanalyse nach Schein, die in dieser Diplomarbeit mit einer vorschulpädagogischen Organisation in Verbindung gebracht wurde, stellt eine Möglichkeit dar, das Lernen einer Organisation sowie Veränderungen zu ermöglichen. Jedes Lernen einer Organisation und die Bereitschaft zu Veränderungen sind individuelle Prozesse und können künftige Entscheidungen und Konzepte auf jeder kulturellen Ebene einer Organisation nachhaltig beeinflussen.

Im Sinne der psychoanalytischen Pädagogik bedeutet dies, dass die Anwendung einer psychoanalytischen Organisationsberatung nicht nur über sichtbare Vorgänge und Dynamiken Aufschluss geben würde, sondern auch unbewusste institutionelle Prozesse aufdeckt.

Wird dieses Wissen auf pädagogische Institutionen übertragen, lässt sich erkennen, wie bedeutungsvoll die Kultur und die damit einhergehende Psychodynamik vorschulischer und schulischer Organisationen nicht nur für das Alltagsleben der MitarbeiterInnen und Kinder im Allgemeinen sind, sondern auch für die künftige Bildungsbiografie eines jeden Kindes erhebliche Auswirkungen haben kann. Die gesellschaftliche Aufwertung von Einrichtungen solcher Art und eine Verbindung mit einer Analyse der vorzufindenden psychodynamischer Strukturen, würden die Wegbereitung für eine höhere Qualität im vorschulischen und schulischen Bereich darstellen.

Waren es bis vor wenigen Jahren nur wirtschaftliche Organisationen, die auf Grund gegebener Veränderungen rasch reagieren mussten, so sind es heute auch pädagogische Institutionen. Bildungsdiskussionen der Gegenwart fordern eine Darlegung und Verbesserung der Qualität und lassen diese zu einer neu hinterfragten Kategorie innerhalb pädagogischer Handlungsfelder werden.

Die zeigt, dass die erziehungswissenschaftliche Neudefinierung des Qualitätsbegriffes in vorschulischen Organisationen, sowohl ein aktuelles wie auch weitreichendes Forschungsgebiet darstellt.

Literaturverzeichnis

Aden-Grossmann, W. (2002): Kindergarten. Eine Einführung in seine Entwicklung und Pädagogik. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Albertin-Bünter, A. (1999): Schulkultur versus Beratungskultur. Widerstand als Chance. In: Beucke-Galm, M., Fatzer, G., Rutrecht, R. (Hg.): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln: EHP Organisation, 343 - 366

Baumer, T. (2004): Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Anforderungen, Erwerb und Assessment, Band 2. Zürich: orell füssli Verlag AG

Bea, F. X., Göbel, E. (1999): Organisation. Stuttgart: Lucius & Lucius

Belardi, N. (1998): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag

Beucke-Galm, M. (1999): Es gibt (k)einen Königsweg. Das Modell der Lernenden Organisation als Denkmodell für Schulentwicklung. In: Beucke-Galm, M., Fatzer, G., Rutrecht, R. (Hg.): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln: EHP Organisation, 53 - 56

Bion, W. R. (1961): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett-Cotta

Bion, W. R. (2007): Die Tavistock-Seminare. Tübingen: edition diskord

Bierhoff, H. W. (2002): Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim und Basel: Beltz

Bolling, S. (2004): Zeigepraktiken: How to Do Quality with Things. In: Honig, M., S., Joos, M., Schreiber, N. (Hg.): Was ist ein guter Kindergarten? Theoretische und empirische Analysen zum Qualitätsbegriff in der Pädagogik. Weinheim und München: Juventa, 224 - 225

Bostelmann, A., Metze, Th. (2000): Qualität der Erziehung in Kindergärten. Ein altes Thema mit neuen Aspekten. In: Bostelmann, A., Metze, Th. (Hg.): Der sichere Weg zur Qualität. Kindertagesstätten als lernende Unternehmen. Weinheim. Basel. Berlin: Beltz Verlag, 11 - 16

Duden, Fremdwörterbuch, Band 5, 4. Auflage. Bibliographisches Institut Mannheim. Wien.Zürich: Dudenverlag

Ermann, M. (2000): Gegenübertragung. In: Mertens, W., Waldvogel, B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 232 - 237

Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K., Looss, W. (2002): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Bergisch Gladbach: EHP Organisation

Fatzer, G. (2006): Einleitung. In: Schein, E., H. (Hg.): Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“. Bergisch Gladbach: EHP Organisation, 9 - 11

Fatzer, G. (1999): Zur Einleitung: Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Auf dem Weg zur guten Schule. In: Beucke-Galm, M., Fatzer, G., Rutrecht, R. (Hg.): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln: EHP Organisation, 31 - 43

- Flitner, A. (1972): Spielen - Lernen. Praxis und Deutung des Kinderspiels. München: Piper
- Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Freud, A. (2006): Das Ich und die Abwehrmechanismen. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Hartmann, W., Stoll, M. (1996): Mehr Qualität für Kinder. Qualitätsstandards und Zukunftsperspektiven für den Kindergarten. Wien: ÖBV Pädagogischer Verlag
- Hartmann, W., Stoll, M., Chiste, N. (2001): Bildungsqualität im Kindergarten. Wien: ÖBV Pädagogischer Verlag
- Hofstede, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Honig, M-S. (2004): Wie bewirkt Pädagogik, was sie leistet? Ansatz und Fragestellung der Trierer Kindergartenstudie. In: Honig, M.-S., Joos, M., Schreiber, N.: Was ist ein guter Kindergarten? Theoretische und empirische Analysen zum Qualitätsbegriff in der Pädagogik. Weinheim und München: Juventa, 20 - 32
- Kieser, A. (2002): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, 169
- Kieser, A. (2002): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, 119
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2003): Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kinzel, Ch. (2002): Arbeit und Psyche. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer
- Krantz, J. (1993): The managerial couple: Superior-subordinate relationships as a unit of analysis. In: Hirschhorn, L. & Barnett, C. (Eds.): The psychodynamics of organisations. Labor and social change. Philadelphia, PA: Temple University Press, 3 - 7
- Lazar, R., A. (2000): Psychoanalyse, „Group Relations“ und Organisation: Konfliktbearbeitung nach dem Tavistock-Arbeitskonferenz-Modell. In: Lohmer, M. (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 42 - 57
- Leber, A., Trescher, G.-G., Weiss-Zimmer, E. (1990): Krisen im Kindergarten. Psychoanalytische Beratung in pädagogischen Institutionen. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Levinson, H. (1984): Reciprocity: The relationship between man and organization. In: Kets de Vries, M. (Ed.): The irrational executive. Psychoanalytic explorations in management. Madison, CT: International University Press, 270 - 271
- Lohmer, M. (Hg) (2000): Vorwort. In: Lohmer, M. (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 12 - 41

Lohmer, M., Lazar, R. A., Wernz, C. (2004): Glossar. In: Lohmer, M. (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 314 - 320

Mendelssohn, F. (1997): Scham, Neid und Mitgefühl im Behälter der Institution: Zur Anwendung der Gruppenanalyse in der Sozialarbeit. In: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien: Facultas, 173 - 189

Mentzos, S. (2008): Neurotische Konfliktverarbeitung. Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag

Menzies, I. E. P. (1974): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme - ein Fallbericht. In: Gruppendynamik, Jg. 5, 183 - 190

Obholzer, A. (1997): Das Unbewusste bei der Arbeit. Der Beitrag der Psychoanalyse. In: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien: Facultas, 17 - 81

Obholzer, A. (2004): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In: Lohmer, M. (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 80 - 81

Stapley, L. F. (1996): The personality of the organisation. A psycho-dynamic explanation of culture and change. London: Free Association Books

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (1966): Management and the Worker. Cambridge: Routledge

Rosbach, H., (1993): Analyse von Messinstrumenten zur Erfassung von Qualitätsmerkmalen frühkindlicher Betreuungs- und Erziehungsumwelten. Münster: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung.

Sandler, J. (1976): Gegenübertragung und Bereitschaft zur Rollenübernahme. In: Zeitschrift Psyche 30. Stuttgart: Klett-Cotta, 297 - 298

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/New York: Campus

Schein, E. H. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach: EHP Organisation

Schein, E. H. (2006): Organisationskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Bergisch Gladbach: EPH Organisation

Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta

Siraj-Blatchford, I., Sylva, K., Taggart, B., Melhuish, E., Sammons, P., Elliot, K. (2006): Was kennzeichnet qualitativ gute Vorschulbildung? Ergebnisse von Einzelfallstudien in britischen

Vorschuleinrichtungen. In: Steinhardt, K., Büttner, C., Müller, B. (Hg.): Kinder zwischen drei und sechs. Bildungsprozesse und Psychoanalytische Pädagogik im Vorschulalter. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 15. Gießen: Psychosozial-Verlag, 127 - 137

Steinhardt, K. (2005): Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Gießen: Psychosozial-Verlag

Steinhardt, K. (2006): Kinder zwischen drei und sechs: eine „neue“ Herausforderung für die Psychoanalytische Pädagogik? In: Steinhardt, K., Büttner, Ch., Müller, B. (Hg.): Kinder zwischen drei und sechs. Bildungsprozesse und Psychoanalytische Pädagogik im Vorschulalter. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 15. Gießen: Psychosozial-Verlag, 9 - 13

Steinhardt, K., Büttner, Ch., Müller, B. (2006): Editorial. In: Steinhardt, K., Büttner, Ch., Müller, B. (Hg.): Kinder zwischen drei und sechs. Bildungsprozesse und Psychoanalytische Pädagogik im Vorschulalter. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 15. Gießen: Psychosozial-Verlag, 7 - 8

Steinhardt, K., Datler, W. (2005): Organisation und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben. In: Fasching, H., Lange, R. (Hg.): Sozialmanagen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. Bern. Stuttgart. Wien: Haupt Berne, 214 - 224

Textor, M. (2006): Die Vergesellschaftung der Kleinkindheit: Kindertageseinrichtungen im Spannungsfeld kontroverser Erwartungen. In: Steinhardt, K., Büttner, Ch., Müller, B. (Hg.): Kinder zwischen drei und sechs. Bildungsprozesse und Psychoanalytische Pädagogik im Vorschulalter. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 15. Gießen: Psychosozial-Verlag, 85 - 89

Tietze, W., Viernickel, S. (2007): Einführung. In: Tietze, W., Viernickel, S. (Hg.): Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein internationaler Kriterienkatalog. Berlin. Düsseldorf. Mannheim: Cornelsen Scriptor, 15 - 16

Trescher, H.-G. (1992): Theorie und Praxis der psychoanalytischen Pädagogik. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag

Voss, T. (2000): Organisationen. In: Reinhold, G. (Hg.): Soziologie-Lexikon. München, Wien: Oldenbourg, S. 476 - 481

Walgenbach, P., Meyer, R. (2003): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer

West-Leuer, B., Sies, C. (2003): Coaching - Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta

Anhang

Kurzzusammenfassung

Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, inwiefern die Kultur in einer vorschulpädagogischen Einrichtung, mittels einer Organisationskulturanalyse nach Schein, beschrieben werden kann. Im Rahmen einer Einzelfallstudie werden bestehende psychodynamische Mechanismen in einem Wiener Pfarrkindergarten identifiziert und analysiert. Anschließend werden mittels vorgegebener Qualitätskriterien, welche einer britischen Studie zur Qualitätsbewertung von Vorschulbildung entstammen, die bestehende Kultur und Vorschulbildung der untersuchten Organisation bewertet.

Ziel dieser Arbeit ist es aufzeigen, dass es nicht nur in wirtschaftlichen Organisationen von Bedeutung sein kann, die Kultur und die damit einhergehende bewusste und unbewusste Psychodynamik zu untersuchen und zu entschlüsseln, sondern auch in pädagogischen Institutionen. Die Bewusstmachung bestehender unbewusster Dynamiken ermöglicht die Bereitschaft für Veränderungen und damit einhergehender individueller Prozesse. Letztendlich spiegelt sich die vorzufindende Kultur einer pädagogischen Organisation in der Qualität der geleisteten Arbeit.

Abstract

The research question of this thesis is to what extent culture can be described in a pre-school institution by means of an analysis of the organizational culture according to Schein. In the context of a case study, existing psychodynamic mechanisms in a parochial kindergarten in Vienna are identified and analysed. Subsequently, the existing culture and the pre-school education of the studied organisations are evaluated by means of specified quality criteria, which have been determined in a British study on quality evaluation of pre-school education.

The goal of this thesis is to demonstrate that it is not only relevant in business organisations, but also in educational institutions, to study and decode culture and the conscious and unconscious psychodynamics involved. The realization of existing unconscious dynamics makes the readiness for changes and individual processes involved possible. In the end, the culture of an educational institution to be found is reflected in the quality of the accomplished work.

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Bettina Koller
Geburtsdaten: 31. 07. 1966, in Hollabrunn, NÖ
Anschrift: Leschetitzkygasse 64, 1180 Wien
Familienstand: Verheiratet, zwei Kinder im Alter von 11 und 15 Jahren

Schulische Ausbildung

1972-1976 Volksschule in Guntersdorf
1976-1980 Hauptschule in Wullersdorf
1980-1983 Fachschule für wirtschaftliche Berufe in Hollabrunn
1992 Studienberechtigungsprüfung
1992-1994 Studium der Psychologie, Universität Wien
2004-2009 Studium der Pädagogik, Universität Wien

Berufsausbildung

1984-1985 Allgemeine Krankenpflegeschule in Wien, AKH
1985-1988 Allgemeine Krankenpflegeschule in Horn
2003-2004 Ausbildung zur Dipl. Legasthenietherapeutin, Qualitätszirkel Legasthenie
2009 Ausbildung zum System Coach, Aufstellungsleiterin für Einzel-, Familien- und Organisationsaufstellungen (Ende der Ausbildung im November 2009)

Berufliche Tätigkeiten

1988-1989 AKH Wien, Chronische Dialyse und Anästhesie
1990-1992 Evangelisches Krankenhaus Wien, Orthopädie
1993-1996 AKH Wien, Chronische Dialyse
2003 Confraternität Wien, Kardiologie und Augenchirurgie
2004-2009 Selbständige Legasthenietherapeutin
2008-2009 Pflegegruppe Personaldienstleistungen
2009 Endoskopieschwester in einer chirurgischen Praxis

Weiterbildung

2007-2008 Mitarbeit an der deutsch-österreichischen Langzeitstudie „Die Entwicklung der Beziehung von Mutter und Kind“ an der Universität Wien

Weitere Kenntnisse

Salzburger Lese- und Rechtschreibtest
Beelefelder Screening
Entwicklungsdiagnostik mittels des Testverfahrens Bayley Scales

