

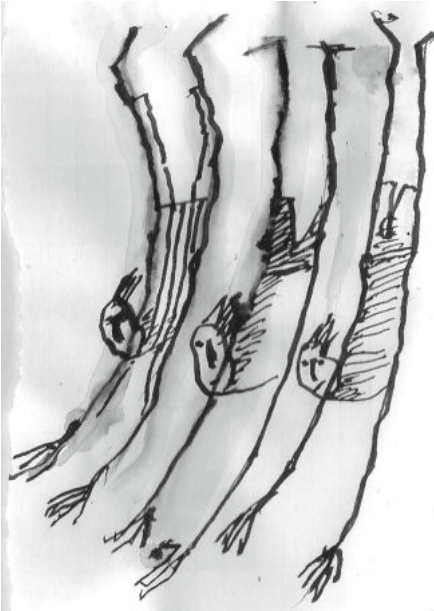
Wilhelm Salber

Kultur mischt mit – auch bei Unternehmen

Kulturprobleme überall

Wir ahnen es, aber wir machen es uns nicht klar genug: Was in unserer Kultur im Ganzen passiert, wirkt sich intensiv auf Unternehmen und Individuen aus.

- Bei allem, was wir verpatzen, erwarten wir sofort von anderen Hilfen, Rettungsschirme, Erlösungen, Aktionen des Sozialstaats. Was die Menschen bei anderen sehen, melden sie schnell als eigenen Anspruch, als Klagepunkt, als Anklage voller Neid an; oder sie beginnen, das alles heftig zu verdammen. Nur selten tun die Menschen viel von sich aus dazu, nur wenig rechnen sie sich selbst als Verschulden, Verpflichtung, Verantwortung an.
- Das Kastenwesen unserer Gesellschaft, die unheilige Allianz von Parteien und Wirtschaft führt zu Lebensformen, die sich durch „Brandmauern“, mit ihren Betonierungen, absichern. Die Stelleninhaber verfahren nach dem „Parkinsonschen Gesetz“: Alle versuchen ihre Werke bis zum Überdruß auszubreiten, ohne Rücksicht auf die anderen Menschen; abweichende Volksvertreter sollen einen Maulkorb erhalten. Daher muss das Parkinsonsche Gesetz psychologisch noch ergänzt werden – durch Habgier, Herrschsucht, Mobbing und die Unterwerfung der



Menschen, die auf Parteien, Finanzwirtschaft, Bürokratie angewiesen sind.

- Nach dem Krieg hieß es, der Kunde oder der Bürger ist König, den Menschen in der BRD wollte man etwas Gutes tun. Heute macht sich nicht nur eine Selbstermächtigung von Parteien und Finanzwirtschaft breit, sondern auch eine Parkinson-Sucht aller möglichen Vertreter. Die Bürger

werden der Gewalt einer abstrakten Obrigkeit, gleichsam einer Vertretung Gottes in den Behörden, Verwaltungen, Geldinstituten, Gremien unterworfen. Die verteilen dann Gnaden und Strafen; sie schränken die seelische Beweglichkeit ein, schaffen sich Untergebene, bekämpfen erbittert Selbstständigkeit, Offenheit und rufen Mobbing, Ressentiment, Rücksichtslosigkeit hervor. Man möchte Schiller (Der Taucher) variieren: Und es giftelt und neidet und brauset und zischt. Das bringt Seelenschaden – das bringt aber auch eine Piratenpartei hervor.

- Der Verteidigungskrieg der Behörden-Vertreter gegen Rechte der Bürger baut sich einen eigenen Schutzschirm, indem Unverständliches, mehr oder weniger absichtsvoll, hergestellt wird. Das Unverständliche wird besonders dadurch erleichtert, dass es kein verbindliches Bild unserer Kultur gibt, das Maßverhältnisse erkennen lässt, an denen man Schuld, Sühne, Leiden, Tätigkeiten ablesen kann. Daher wird die Vertreter-Stellung der Angestellten im mittleren Bereich, der Vermittler, in den Unternehmen oft auch zu einer Wallmauer ausgebaut, die ihren Eigennutz gegen notwendige Wandlungen stellt. Dem entsprechend stellen die 30 deutschen Talkshows einen Verstehens-Ersatz auf.

Brandmauern, Seelenschäden und kein Ende

Nochmals gesagt, diese Kulturprobleme lassen sich psychologisch alle auch auf Unternehmen und Einzelfälle anwenden;

(dadurch gerät die Psychotherapie heute oft in eine Klemme, weil sie diese ganze Kultur gegen sich hat). Mit den Beobachtungen oben sind wir jedoch noch nicht am Ende psychologischer Beschreibungen und auch nicht am Ende mit der Frage nach seelischen Erklärungszusammenhängen. Hier kommen wir weiter, wenn wir uns den großen Kreis von Seelenschäden ansehen, der sich bei der vergeblichen Regulierung der Kulturwerke heute mehr und mehr ausbreitet. Vergeblich versuchen wir die Sache zu simplifizieren, indem wir immer neue Symptome, wie etwa heute „Burn-out“, in den Vordergrund schieben. Hier wird das Gehege einer Brandmauer – als Zwingburg und Babelturm – zum psychologischen Erklärungsbild einer Spätphase der Auskuppelkultur. Die Brandmauer schließt eng ein, was sich bewegen könnte, und sie schließt aus, was sich im reichen Feld seelischer Entwicklungen entschieden gestalten und ausbilden könnte. (Im Märchen vom Rapunzel-Turm wird diese Verwandlungsdramatik ins Bild gerückt.)

Da wir hier in dieser Zeitschrift schon einige Male über die Dimensionen der sogenannten Krise gesprochen haben, können wir uns damit begnügen, die empirischen Beobachtungen zur Brandmauer und ihrem Zwang in Stichworten zusammenzustellen: Durcheinander und Überspannungen; Unberührbarkeiten, Abwesenheit (Menschen unter einem Astronautenhelm) und zugleich oft Flucht in Betriebsamkeit, um sich den ungelösten Problemen zu entziehen. Aus der allgemeinen Hektik wächst dann die Gegenbewegung der Überkontrolle (von Nichtigkeiten), der Überversicherung, der übersteigerten Erhaltung des Bestehenden. Die Betriebsam-

keit äußert sich heute vor allem auch in verschiedenen Arten der Fingerspiele an den technischen Instrumenten und dem damit verbundenen Gerangel von Verlagerungen von allem Möglichen auf alles andere Mögliche. Durchgängig bei all dem ist die Entfaltung eines ausgedehnten Leih- und Kreditwesens; was einhergeht mit einer Verselbstständigung von Instrumentierungen, Fiktionen und Institutionen. Die Einheitlichkeit des Handelns ist verloren gegangen; die Menschen bewegen sich oft in einem Dusel, als seien sie süchtig, und ihre Handlungen sind zwiespältig geworden – was sie heute tun, hat morgen keine Konsequenz mehr. Auffällig ist die Abwehr von Leiden, von Peinlichem, von Verschulden. Die Brandmauer presst all das zusammen.

Seelenschäden und Entwicklungskreise

Die Analyse dieser Krisenfiguration ist eine genauere Analyse der seelischen Formenbildung und ihrer Seelenschäden, als wenn einfach nur von Angst, Neid, Habsucht, Heuchelei, Rechthaberei geredet wurde. Angesichts der Konstruktionsprobleme, die sich bei psychologischen Untersuchungen zeigen, wird deutlich, dass man mit den üblichen Beschwörungsbegriffen diese Störungen nicht behandeln kann. Solidarität, Gerechtigkeit, Freiheit, Integration, Alternativloses, das ist zu schön, um wahr zu sein. Die verstärken nur die Schutzmauer, über die die alten Dämonen und Kobolde wieder in die moderne Welt eindringen können, deklariert als Ansteckung, als Dominoeffekt, als Katastrophe, als Absturz. Mit solchen schnellen „Erklärungen“ ist nicht viel gemacht.

Demgegenüber sucht die Morphologie nach Erklärungs-Zusammenhängen, deren Herstellungsprozess von grundlegenden Urphänomenen aus, wie dem Rapunzel-Turm, zu den besonderen Erscheinungen unserer Wirklichkeit 2012 führt.

Für die Psychomorphologie gehört zu den Herstellungsprozessen, dass Verdrängen und Eindringen seelischer Wirklichkeiten als Erklärungen eine wichtige Rolle spielen. Wenn man nach der vergessenen Wirklichkeit forscht, die sich unbewusst bei der Herstellung unserer Kultur bemerkbar macht, stößt man jenseits der Brandmauern und Schutzschirme, auf eine verrückte, zauberische und närrische Welt, die aus den Lebenskreisen der Zwingburg-Kultur ausgeschlossen ist. Die Verdrängung dieser Entwicklungswelt erfordert einen großen seelischen Aufwand und einen Aufwand auch für die Demonstration, die eine stilllegende Gegenwelt zu dieser verrückten Welt als die allein sinnvolle, alternativlose, natürliche und vernünftige Welt zu reklamieren sucht. (Dass die Morphologie sich dieser verrückten Welt zuwendet, wird ihr dann natürlich auch als ein Makel angerechnet.)

Dabei ist diese verrückte Welt eine mächtige Welt, die mischt ihrerseits überall mit; sie stellt sich als Entwicklungskreis des Seelischen in eigenen Bildern dar. Zu einer Reise in diesen Kreis, in ein Entwicklungsland mitten in Europa, braucht die Psychologie einen anderen Blickwinkel und andere Kategorien als die „normale“ Vernunft. Hier ist nicht mehr zu übersehen, dass die Morphologie nicht nur eine empirische Beschreibungswissenschaft ist, sondern auch eine eigene Weltauffassung mit sich bringt. Bei der Morphologie geht es um eine empirische Weltanschauung.



Von einem solchen Konzept aus gewinnen die Brand- und Schutzmauern, von denen immer die Rede ist, nun einen ganz anderen Sinn. Sie schützen uns vor der Fülle und Vielfalt des seelischen Lebens, damit auch vor ganz anderen Lösungen der Probleme menschlicher Existenz und menschlicher Kulturen. Wiederum lenkt das auch den Blick auf die Unternehmen in unserer Kultur. Auch sie leiden da-

runter, dass sie die Vielfalt des seelischen Lebens und ihre verrückten Wendungen viel zu wenig bei ihrer Organisation berücksichtigen. Daher brodeln und neiden es in den Brandmauern von Stelleninhabern und Vermittlern: Ressentiment, Überspanntes, Gnadentum, Selbstermächtigung, Fingerspiele breiten sich aus. Zu einem Verwandlungs-Dschungel, der mit seinen „Symptomen“ in vielen Fällen die noch so schönen Organisationspläne außer Kraft setzt. Seelische Entwicklungsprozesse werden ferngehalten. Stattdessen Talkshows, Appelle an Solidarität, Empathie. Durch den Austausch der Analyse von Kultur- und Unternehmensproblemen ist schon einiges gewonnen, wenn hier ein angemessenes Konzept von seelischen Entwicklungsprozessen einen anderen Blickwinkel eröffnet. Bei vielen Unternehmen fehlt ein Bild für ein gemeinsames Werk; daher wirken sich unbewusste Dramen ohne große Widerstände in Verhalten und Erleben aus. Vor allem aber wird verhindert, dass die Frage nach einem Kultur-Wandel und nach dem Bild einer neuen Kultur für den Einzelnen wie für die Unternehmen eindringlich gestellt wird.