

**BIRGITT E. MORRIEN**



# **Dreamtime im Management**

**VON DER THERAPIE ZUR MANAGEMENT-BERATUNG  
AUF DER SCHWELLE – am Ende des 20. Jahrhunderts**

**W. Gordon Lawrence und Social Dreaming\***

Auf dem Weg zu einem sozialen Organisationsverständnis

# Dreamtime im Management

## 1. **VON DER THERAPIE ZUR MANAGEMENT-BERATUNG AUF DER SCHWELLE – am Ende des 20. Jahrhunderts**

### **W. Gordon Lawrence und Social Dreaming\***

Auf dem Weg zu einem sozialen Organisationsverständnis

### 1.1 **Stationen einer Entdeckung**

### 1.2 **Skizzierte Chronologie –**

#### **Die entscheidenden Entwicklungsstadien in der Praxis**

1.2.1 1982 „Wagnis in Social Dreaming: Das erste Experiment“

1.2.2 1988–1990 Internationale Erfahrungen mit Social Dreaming

Israel 1988

Deutschland 1989

Australien 1989

### 1.3 **Social Dreaming als Instrument in Beratung und Aktionsforschung**

1.3.1 Das Manager/-innenseminar (Traummatrix)  
Die Geschichte vom kleinen Vasallen und dem fetten Herzog

### 1.4 **Konzept & Methoden**

1.4.1 Gründe, Funktionen, Hypothesen zu „Social Dreaming als Aktivität“

1.4.2 Konzept des Unbewussten

1.4.3 Rolle der Lebenssituation bzw. des Kontextes

1.4.4 Struktur und Sprache des Traums

1.4.5 Methoden und Arbeitstechniken

1.4.6 Rolle der anderen

**Kontakt:** [www.cop-morrien.de](http://www.cop-morrien.de)

## 1.1 Stationen einer Entdeckung

„Social Dreaming‘ hat eine lange Vergangenheit, aber eine kurze Geschichte“, meint der Begründer einer neuen Methode der Arbeit mit Träumen (Lawrence 1998, S. 142). Seit jeher haben Menschen gewusst, dass Träume über den individuellen Kontext hinaus Bedeutung haben. Schon das assyrische Traumbuch berichtet von Ereignissen aus dem sozialen oder politischen Umfeld von Träumenden und Karl IV. träumte konkret den Tod eines Verwandten voraus, um hier nur zwei historisch verbrieft Quellen für den möglichen sozialen Informationsgehalt von Träumen anzuführen.

In seiner Rolle als Leiter des „Group Relations Programme“ am Londoner Tavistock Institute of Human Relations bemerkte W. Gordon Lawrence bereits Ende der 70er-Jahre die soziale Dimension der Träume in der eigenen Arbeit. Die in Gruppen geäußerten Träume wiesen vielfach „über den Rahmen des persönlichen Lebens hinaus“ (ebd., S. 14). Lawrence wusste aus Berichten des Anthropologen Kilton Stewart von dem seit über 300 Jahre völlig friedliebenden malaysischen Stamm der Senoi, der vielfältige Möglichkeiten entwickelt hatte, die „hyper-individuelle Dimension der Träume“ (Morrien 1996) bzw. die soziale Dimension der Träume auch in Erziehungsfragen anzuwenden (vgl. Lawrence 1998, S. 37).

Nachdenklich stimmten Lawrence außerdem C.G. Jungs Visionen kommender politischer Ereignisse, etwa die Ankündigung des Ersten Weltkrieges im Sommer 1913 durch furchterregende innere Bilder. Bis zum Kriegsausbruch hatte Jung jedoch zeitweilig an eine drohende Psychose geglaubt, da die individuell ausgerichteten Traumkonzepte der Psychoanalyse eine soziale oder politische Deutung nicht vorsahen (vgl. ebd., S. 15). Aber erst die Entdeckung von „Das Dritte Reich des Traums“ von Charlotte Beradt überzeugte Lawrence von der Notwendigkeit, die engen Grenzen individueller Trauminterpretation zu überwinden. In den

von Beradt zwischen 1933 und 1939 gesammelten rund 300 Träumen vermitteln zahllose Beispiele bereits 1933 Bilder eines Schreckens, der sich im Rückblick als Holocaust erweisen sollte. Lawrence stimmt mit Beradt darin überein, „dass diese Träume nachweislich weder Produkte vergangener noch gegenwärtiger innerer Konflikte sind“ (Lawrence 1998, S. 16). Vielmehr resultieren diese Träume „direkt aus der politischen Atmosphäre, in der diese Menschen gelebt haben. (...) Es sind beinahe bewusste Träume“ (Beradt 1966, S. 19).

Nach der ersten Lektüre der Träume von Charlotte Beradt begann Lawrence zuversichtlich mit dem Gedanken zu spielen, eine Gruppe zusammenzubringen, die „sozial träumen“ sollte ... (Lawrence 1998, S. 17)

## **1.2 Skizzierte Chronologie –**

### **Die entscheidenden Entwicklungsstadien in der Praxis**

#### **1.2.1 1982 „Wagnis in Social Dreaming: Das erste Experiment“**

(Lawrence 1989, S. 76)

Patricia Daniel, Psychoanalytikerin und Kollegin von Lawrence am Tavistock Institute, prägte für das erste Experiment den Begriff „Matrix, abgeleitet von Uterus, (...) ein Ort (...), aus dem heraus etwas wachsen kann“ (Lawrence 1998, S. 17). Lawrence griff den Vorschlag auf, um sich von herkömmlichen Traumgruppen abzugrenzen, in denen der Fokus auf den Beziehungen innerhalb der Gruppe lag. Die Matrix signalisierte demgegenüber das Interesse an der sozialen Dimension, die durch die Träume der Teilnehmer vermittelt werden sollte (vgl. ebd., S. 18).

Die „Soziale Traummatrix“ wurde siebenmal mit 13 Teilnehmern und Teilnehmerinnen für die Dauer von 90 Minuten durchgeführt. Die Teilnehmer/-innenstruktur war nach Alter, Geschlecht, religiösem Hintergrund, Berufsgruppen und Verantwortungsebenen gemischt. Es wurden insgesamt 26 Träume mitgeteilt und besprochen.

Das Hauptanliegen des Projektes bestand darin, zu den Träumen der Teilnehmer/-innen Assoziationen und Interpretationen zu entwickeln, und das mit Blick auf die soziale Dimension der Träume (vgl. Lawrence 1989, S. 77). Am Ende dieser ersten Veranstaltungsreihe „kann mit mehr Sicherheit angenommen werden, dass es möglich ist, Träume zu haben, die von unbewussten Befürchtungen und Ängsten gegenüber der Gesellschaft sprechen, in der wir leben“ (ebd., S. 80).

## **1.2.2 1988–1990 Internationale Erfahrungen mit Social Dreaming**

Von 1988 bis 1990 wurde Lawrence von interessierten Kolleginnen und Kollegen nach Israel, Deutschland, Schweden, England und Australien eingeladen, um auch dort Social-Dreaming-Programme durchzuführen. Beispielhaft werden hier Erfahrungen und Ergebnisse aus Israel und Deutschland gegenübergestellt. Australien erscheint mit dem Hinweis auf die traumzentrierte Kultur der Aborigines.

### **Israel 1988**

Lawrence arbeitete in Israel mit 32 Teilnehmer/-innen, von denen 29 israelische und drei anderer Staatsangehörigkeit waren. Im Laufe der viertägigen Veranstaltung wurden zwischen sechzig und siebzig Träume eingebracht.

Die Träumenden berichteten etwa „voneinander getrennten Menschen und dem Geruch alter Kleidung“ und von „Mäusen“ (Lawrence 1998, S. 19 ff.). Die historische Dimension schimmert hier deutlich durch über nahe liegende Assoziationen von Auslese und Vernichtung „der Ratten“, wie die Nazipropaganda Juden im Dritten Reich diffamiert hatte.

Ein alter Mann, der nie geträumt hatte, kam eines Morgens mit gleich drei Träumen. Alle datierten weit zurück in die Zeit des britischen Mandats kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Hier war neben der allgemeinen Offenheit für das Phänomen Traum auch Lawrence in seiner Präsenz als Brite am unverhofften Traumerlebnis beteiligt.

Eine Übertragung hatte stattgefunden und konnte in dem alten Mann die verloren geglaubte Erinnerung an das eigene Erleben in seinem historischen Kontext auslösen. Bis dahin war Lawrence davon überzeugt gewesen, dass „Übertragung in der Sozialen Traummatrix so gut wie keine Rolle spielt bzw. sah ich nicht, wie diese im Rahmen der Matrix genutzt werden könnte, ganz im Unterschied zu einer konventionellen Traumgruppe, wo Übertragung ein wesentlicher Bestandteil des gemeinsamen Erlebens ist“ (ebd., S. 21).

Es wurden aber auch Fragen träumend aufgeworfen, die sich mit aktuellen politischen Themen auseinandersetzten. Hier zeigten sich in den Beiträgen Gefühle von Zerrissenheit innerhalb der eigenen Erfahrung von Verfolgung und dem Umgang mit der „Intifada“. In der Diskussion erklärten die Teilnehmer/-innen, die Identifikation mit dem Aggressor sei hier „ein wirkliches Phänomen“ (ebd., S. 22).

Lawrence fand am Ende des Programms „die besondere Situation des Staates Israel und seine einmalige politische Situation im Nahen Osten auf profunde Weise dargestellt“ (ebd., S.23).

## Deutschland 1989

Im Jahr der Wiedervereinigung, aber noch vor dem Fall der Mauer, präsentierten die Traumerlebnisse der Teilnehmer/-innen einen nahezu geschichtslosen Raum. Das galt auch für die Mehrzahl der älteren unter ihnen, von denen Lawrence andere Beiträge erwartet hätte. Nur ein Teilnehmer brachte politische Fragestellungen über seine politische Tätigkeit in einem faschistischen südamerikanischen Staat ein, die sich in seinen Träumen widerspiegelten. Lawrence vermutete hier eine Verlagerung deutscher Vergangenheitserfahrungen. Erst gegen Ende des Programms tauchte das Bild eines „Friedhofes mit drei Buchen (auf), auf dem kein Mensch war“ (ebd., S. 24). Nach einer Weile gemeinsamer Suche nach der Bedeutung des Traumes assoziierte jemand: „Das ist es, drei Buchen – Buchen – Buchenwald.“ (ebd.) Im Anschluss daran ergaben sich Gespräche über eigene Erfahrungen in der Vergangenheit und auch darüber, was sie hatten tun müssen, um diese Erinnerungen zu unterdrücken.

Bemerkenswert aus dem deutschen Programm ist außerdem der Traum einer Teilnehmerin von einer „Frau mit Tiegel-Nase und Posaunen-Ohr, die auftaucht, als einer anderen Frau das Kind gestohlen wird. Die fabulöse Frau wird von Männern und wilden Tieren verfolgt, die sie jedoch abschütteln kann. (...) Eine Bombe fällt. Staub und Gas. Sie versucht das Baby und sich selbst zu retten. Es riecht wunderbar. Eine Explosion, aber sie entkommt.“ (ebd., S. 25)

Die Assoziationen der Teilnehmer fielen seinerzeit eher apokalyptisch aus. Rückblickend meint Lawrence, der Traum hätte bereits 1989 „mit etwas Wohlwollen“ als ein Hinweis auf die Wiedervereinigung und die damit verbundenen bedrohlichen Fantasien verstanden werden können. Fantasien, die mit dem Gedanken an eine mögliche Wiedervereinigung verbunden waren und die für die Angst vor wiederholter Kriegserfahrung standen (vgl. ebd.).

## **Australien 1989**

Auffallend war die Begeisterung der australischen Teilnehmer/-innen für die Aborigines als Träumer/-innen. Am Seminar nahm jedoch kein Aborigine teil. Der den australischen Kontinent beherrschende Mythos ist jedoch der der Aborigines, genannt „Dreamtime“. Danach war die Erde „vor langer Zeit flach und konturlos. Die Erde war mit Giganten bevölkert, halb-menschliche Wesen, die wie Tiere waren, sich aber auch wie Frau und Mann benahmten. Sie waren aus der Erde gekommen, wo sie für tausende von Jahren geschlummert hatten. Diese Traumzeit-Helden taten all das, was Aborigines heute tun. Aber die Traumzeit nahm ein Ende, und, wo diese Schöpfer/-innen zuvor aktiv gewesen waren, hatte das Land Form angenommen: ein einsamer Hügel, ein Flusslauf und andere Naturphänomene entstanden ...“ (Lawrence 1998, S. 26) Dieser Mythos ähnelt in vielen Teilen den europäischen Mythen, etwa den griechischen der Göttinnen und Götter vom Olymp, die im antiken Griechenland lebten und Berge und Vulkane schufen, oder auch dem nordischen Mythos der Schöpfung des Universums durch Göttinnen und Götter. „Traum und Mythos sind unerbittlich miteinander verbunden und es scheint akzeptiert zu sein, dass das Leben, wie wir es heute leben, einst in einen Traum eingebettet war.“ (Roberts & Mountford, S. 9.)

Der Traum einer Teilnehmerin brachte den anderen die aktuelle Lebenssituation der Aborigines näher. Sie träumte sich als Aborigine, die in den Städten des modernen Australien lebt. „Der Traumbericht der Teilnehmerin vermittelte uns spürbar, was es heißt, als Aborigine und Frau ständig gedemütigt zu werden.“ (Lawrence 1998, S. 25) Hier erwähnt Lawrence bereits ein Phänomen, das später in DreamGuidance (Morrien) als typische Traumfunktion bezeichnet wird, die Fähigkeit zum „culture crossing“ durch Identifikation mit dem „Anderen“.



### 1.3 **Social Dreaming als Instrument in Beratung und Aktionsforschung**

Als Lawrence am Tavistock Institute arbeitete, gab es noch keinen Bezugsrahmen, der es ihm ermöglicht hätte, Träume im Zusammenhang mit Beratung oder Aktionsforschung zu denken. Dennoch waren Dinge vorgefallen, die ihn motivierten, selbst damit anzufangen.

Im Rahmen einer Studie zur Managemententwicklung hatte Lawrence 1975 in britischen Firmen zahlreiche Interviews durchgeführt und erfuhr dabei von einem Manager einen bezeichnenden Wiederholungstraum: Jeden Tag musste der Manager auf dem Weg zur Arbeit einen Friedhof durchqueren. Die Assoziationen dazu förderten die Annahme, der Firma stünde eine große Finanzkrise bevor, die schlimm enden könne. Der Manager war deprimiert, da die meisten seiner Kollegen diese Möglichkeit kategorisch ausschlossen.

Aufgrund dieser Abwehr wurde Lawrence klar, dass die meisten Managerkollegen miteinander die Fantasie einer unsterblichen Firma teilten. Die Firma fungierte als „Container“, in den sie eigene Zukunftsängste hineinprojizieren konnten, um sich selbst darüber zu stabilisieren (vgl. Lawrence 1998, S.123 f.).

Auf dem Weg von diesem Erlebnis bis zu einem brauchbaren Profil von „Social Dreaming als Instrument für Beratung und Aktionsforschung“ war insbesondere ein Projekt sehr hilfreich. Am William Alanson White Institute in New York wurde über den Zeitraum von drei Jahren ein Programm unter dem Titel „Social Dreaming als Memoiren der Zukunft: Ein Aktionsforschungs-Projekt“ durchgeführt. Dort machten die Studentinnen und Studenten der Abteilung für Organisationsentwicklung die Erfahrung, dass Social Dreaming sowohl ihre kollegialen wie auch ihre Beziehungen in der Hierarchie klären konnte, was das Institutsleben insgesamt erhellte (vgl. ebd., S. 125).

Lawrence stellt mit Social Dreaming nicht den Nutzen und Wert klassischer, psychoanalytischer Arbeit infrage. Ihm geht es vielmehr darum, „die soziale Dimension von Träumen zu unterstreichen“ (Lawrence 1995, S. 5). Die zentrale Aufgabe von Social Dreaming ist es dabei, „zu den eigenen Träumen und denen der anderen Matrix-Teilnehmer/-innen zu assoziieren, um Beziehungen zu knüpfen und Verbindungen zu finden“ (Lawrence 1998, S. 125).

### 1.3.1 **Das Manager/-innenseminar (Traummatrix)**

**Nach vierjähriger Erfahrung** in der Durchführung eines Seminars in Frankreich mit dem Präsidenten und Managementdirektoren einer Gruppe von Firmen nahm Lawrence 1994 erstmalig die Soziale Traummatrix in sein dortiges Programm auf. Die Lage der Nationalökonomie war angespannt, das Konsumverhalten rückläufig und der Wettbewerb wuchs stetig. Die Teilnehmer/-innen des Seminars sprachen von erschwerten Bedingungen, unter denen sie ihre Geschäfte leiteten, von einem „casino des incertitudes“.

**Der Zeitpunkt war gut gewählt**, etwas Neues zu wagen. Social Dreaming sollte den Teilnehmern helfen, Wege zu finden, um mit der unsicheren Situation zufriedenstellender umgehen zu können. Das Seminar dauerte drei Tage und Lawrence stellte seine Erfahrungen mit Social Dreaming in vergleichbaren Settings an den Anfang, um zu zeigen, dass „Leute mit belastenden Geschäftsproblemen von der Erfahrung profitieren können“ (Lawrence 1995, S. 5).

**Die beiden ersten mitgeteilten Träume** zeigten einen Manager im Aufzug und die Präsentation eines neuen Firmenkataloges auf einer Gangway. Mit dem **Traum vom Aufzug** artikuliert ein Teilnehmer gleich zu Beginn seine Befürchtungen und seine Skepsis bezogen auf den Sinn des

Seminars. Er sei unter den aktuellen Bedingungen zusehends damit beschäftigt, die Balance zu halten. In diesem Zusammenhang stellte sich der geträumte Aufzug als Verbindung zwischen Unbewusstsein und Bewusstsein, zwischen Traum und Wachsein bzw. Wirklichkeit heraus (vgl. ebd., S. 6). Die innere Balance stellt sich also dar als Voraussetzung für den gelasseneren Umgang mit äußeren Schräglagen.

**Die Präsentation eines neuen Firmenkataloges** auf der Gangway in zugleich eleganter, kalter und bizarrer Atmosphäre kristallisierte sich als Bild neuer Marketingstrategien heraus. Die Firma verfügte allerdings schon über einen neuen und attraktiven Katalog, auch über Bestseller, aber der erforderliche Überschuss war noch nicht eingetreten. „Kalt“ wurde vor diesem Hintergrund mit der Kälte des Marktes assoziiert und „Eleganz“ mit der Bereitschaft zu hoher Investition. „Bizarr“ entpuppte sich als Hinweis auf „hohen Stress und einen gewissen Sinn von Verfolgungswahn in der Firma des Managers angesichts des vergleichsweise ausbleibenden Erfolgs“ (ebd.).

**Die Summe aller Verunsicherung** zeigte sich jedoch im Traum vom **kleinen Vasallen und dem fetten Herzog**. Wann immer der kleine Vasall auf seinem thronähnlichen Stuhl sitzt, strahlt das hellste Licht und erleuchtet die ganze Stadt. Der fette Herzog kommt zu Besuch und gemeinsam sehen sich die beiden eine frei schwebende innovative Spiralenkonstruktion an, die der Sohn des Vasallen, ein Architekt, entworfen und an der Decke angebracht hat. Da wird dem fetten Herzog vorgeschlagen, sich zum kleinen Vasallen auf den Thron zu setzen, um das Licht so noch zu verstärken. Dabei befürchtet der kleine Vasall jedoch, vom fetten Herzog erdrückt zu werden. Tatsächlich verhöhnt der fette Herzog den kleinen Vasallen schließlich vor dessen eigenem Sohn. Die Assoziationen der Matrix-Teilnehmer ergab folgende Erklärung: Mit dieser Fabel drückt ein Teilnehmer seine Besorgnis über die fortschreitende Veräußerung von Teilen der französischen Firmengruppe an deutsche Anteilseigner aus. Der kleine Vasall und der fette Herzog stehen dabei für die Anteilseigner, der kleine Vasall repräsentiert die

französischen und der fette Herzog die deutschen Anteilseigner. In der Unverhältnismäßigkeit der beiden Gestalten scheint sich die Sorge des Träumenden auszudrücken, von den Deutschen „platt gemacht“ zu werden. Ein Umstand, der im Traum vom fetten Herzog benutzt wird, um den kleinen Vasallen vor dessen Sohn zu blamieren. Das beschämende Empfinden vom Ausverkauf des eigenen Vermögens an den fetten Herzog tritt ans Licht. Die Transaktionen verändern den ganzen Raum. Die Spirale wird als DNA der Firmengruppe gedeutet, als Identität, die neu gestaltet werden muss. Die neue Generation, der Sohn und Architekt, übernimmt diese Aufgabe.

Die weitreichenden, durch die veränderten Besitzverhältnisse ausgelösten kulturpolitischen Veränderungen waren den Managern zwar „irgendwie bewusst“ gewesen, ohne jedoch bis dahin öffentlich als Frage nach der neuen politischen Struktur der Organisation formuliert worden zu sein. Die veränderte ökonomische Situation hatte auch die psychische Selbstwahrnehmung der Beteiligten deutlich verändert. Mit diesem Traum erklärte sich die Notwendigkeit, schwächende Tabus aufzudecken und zu reflektieren (vgl. Lawrence 1995, S. 10).

## 1.4 Konzept & Methoden

### 1.4.1 Gründe, Funktionen, Hypothesen zu „Social Dreaming als Aktivität“

„Der Traum ist (...) ist eine natürliche und **ursprüngliche Art von Aktionsforschung** der Psyche über die Psyche für die Psyche, um Beziehungen zur äußeren Welt, zu anderen Menschen und zu Naturphänomenen aufzudecken.“ (Lawrence 1995, S. 12) Träumen ist ein „**kontextbezogener Prozess**“ (Lawrence 1998, S. 2), „der den symbiotischen Drang der Psyche ausdrückt, mit seinem Ökosystem, seiner Umgebung verbunden zu existieren“ (ebd., S. 3). Dabei sind Träume

grenzenlos, raum- und zeitungfassend, werden emotional erlebt und drücken sich in Metaphern aus (vgl. ebd., S. 2). Diese spiegeln die temporäre Befreiung aus den Grenzen logisch-positivistischen Denkens (vgl. ebd., S. 35).

Die Existenz dieses „grenzenlosen Kosmos, dessen Teil wir alle sind“, ist inzwischen von der modernen Quantenphysik begründet worden (vgl. ebd., S. 1). Unser Nachtkino des Bewusstseins eröffnet dazu den notwendigen Raum und unsere Gefühle sind dafür weniger Hindernis als vielmehr notwendige Eintrittsvoraussetzung, das Ticket, ohne das kein Hineinkommen möglich ist. Die „Emotionalisierung und Feminisierung der Wissenschaft“ (Morrien 1999) sind die Voraussetzung für einen Wissenschaftsfortschritt unter neuen Vorzeichen. **In Beziehung zu sein** definiert Lawrence als **zentrale Qualität des Traums, Bedeutung zu entdecken als seine zentrale Aufgabe**. Die Beziehungsqualität der Träume bietet seiner Ansicht nach eine „Heilsubstanz gegen eine Besessenheit von Ego-Bewusstsein“ (Lawrence 1998, S. 28 f.) Im Boom der Human-Relations-Industrie spiegelt sich „die sozial ausgehungerte Gesellschaft“ (ebd.).

Da die Nachtseite des Bewusstseins den Schranken der Logik ihren Respekt verweigert, ist es möglich, „**Träume mit sozialem Gehalt und sozialer Signifikanz** zu haben“ (Lawrence 1995, S. 10). Lawrence' Experimente haben dabei gezeigt, dass sich Menschen „in die Träume anderer träumten und miteinander durch ihre Träume verbanden“ (ebd., S. 4). Häufig träumen Teilnehmer/-innen aus Lawrence' Traummatrix-Seminaren von ihrem beruflichen und geschäftlichen Umfeld. **Zentraler Inhalt sind dabei Themen und Konflikte, die vielfach öffentlich weder benannt noch besprochen werden** (vgl. ebd., S. 10). Angesichts dieser sozialen Traumfähigkeit wundert sich Lawrence darüber, „wie viele Führungskräfte in Organisationen keinerlei Zugang zu ihren Träumen haben und daher immer mit ‚Kein-Traum‘ beschäftigt sind. (...) ‚Kein-Traum‘ ist jedoch eine Halluzination. Ohne die Auseinandersetzung mit

Träumen leben diese Leute ihren ‚Kein-Traum‘, ihre Halluzination von Leitung aus.“ (Lawrence 1998, S. 8)

Lawrence sieht in den Träumen den **Schlüssel zu allem, was zwar „gewußt, aber noch nicht gedacht“** ist (ebd., S. 173). Er hält Träumen für einen „**mächtigen Prozess, der** in unserer modernen Gesellschaft bisher kaum verwendet wird, obgleich er **den Kern unseres sich schnell wandelnden digitalen Zeitalters trifft“** (ebd.). Denn Träume geben über Produktion/Operation, Marketing und Verkauf hinaus Auskunft über die vierte Dimension in Organisationen: über unausgesprochene oder noch nicht gewusste Informationen (vgl. ebd., S. 179). Diese Dimension wird jedoch vielfach ausgeblendet, weil sie „eine Bedrohung für das gewöhnliche Bewusstsein“ darstellt. Insofern sind unsere Organisationen Ausdruck „rationaler Verrücktheit“. Während sie dieses Wissen im Wachbewusstsein ausblenden, offenbart es sich in ihren Träumen. **Der Traum straft das Alltagsbewusstsein Lügen** (vgl. Lawrence 1995, S. 11).

Träume (in der Sozialen Traummatrix) führen die Teilnehmer/-innen „**zu den tragischen Aspekten des Lebens und machen sie mit noch kommenden Schrecken vertraut“** (ebd.). Mit dieser Annahme verrät Lawrence seine starke Prägung durch Charlotte Beradt, die mit „Das Dritte Reich des Traums“ das Fundament für das Konzept der Sozialen Traummatrix bereitgestellt hat. Beradt begriff Träume als politisch-psychologische Phänomene (vgl. Beradt 1966, S. 9 ff.), als „Beiträge zur Psychologie der Struktur totaler Herrschaft“ (ebd., S. 20), „die den roten Faden weiterspinnen, den sie im Labyrinth der politischen Gegenwart gesehen haben“ (ebd., S. 22).

## 1.4.2 Konzept des Unbewussten

Das Unbewusste hat eine soziale Dimension, die sich im Traum offenbart (vgl. Lawrence 1995, S. 2). Dabei spiegeln sich soziale Prozesse der größeren Gesellschaft im Unbewussten der Einzelnen (vgl. Bion in Lawrence 1989, S. 76). In Anlehnung an Winfried Bion (1961) spricht Lawrence in diesem Zusammenhang vom „unthought known“, dem „ungedacht Gewussten“. Etwas, was ich weiß, ohne dass dieses Wissen bereits eine (verbale) Sprache gefunden hätte. Die Bilder und Eindrücke des Unbewussten, die Träume, sind „Träume auf der Suche nach Träumer/-inne/-n“ (ebd., S. 11). Darin erfahren wir von unserem anderen Leben, „von einem ursprünglichen Leben, das zwar gelebt wird, aber nur als Schatten“ (Lawrence 1991, S. 2). „Über unsere Träume sind wir im Gespräch mit unserem Unbewussten.“ (Lawrence 1995, S. 12)

„Bewusstes und Unbewusstes sind wie Körper und Geist nicht getrennt, sondern aufeinander bezogen in einem (gemeinsamen) Kontext.“  
(Lawrence 1998, S. 171)

Die moderne Quantenphysik zwingt uns, endgültig von der linearen Illusion des Industriezeitalters Abschied zu nehmen. Nach deren Erfahrungen befinden wir uns in einer „Welt des schwarzen Stoffes“, die nicht spezifisch ist und in der die Ereignisse nonlinear und nonlokal aufeinander bezogen sind. Im Traum wussten wir das schon immer. Jetzt macht sich die Informationsgesellschaft den „akustischen Raum“ drahtloser Wellen beispielsweise per Handy nutzbar. Ein Raum, in dem Wellen Gedanken und Stimmen transportieren, eine zusätzliche Dimension zur „optischen Dimension“ des Industriezeitalters, das durch das funktioniert, was es sieht (vgl. ebd. S. 170 f.). Dieses Konzept ist überholt: Es gibt auch all das, was nicht sichtbar ist. Das Unsichtbare wird zur Realität.

Das Unbewusste enthält einen „enormen Betrag kondensierten Materials aus allen unseren Erfahrungen, die außerhalb des Sichtfeldes unseres Bewusstseins liegen“ (Ullmann in Lawrence 1998, S. 180). So sind in jeder Organisation alle durch ihre Rollen als Individuen, Teams oder Gruppen, durch das gemeinsame Organisationsziel und durch eine Matrix gemeinsamen Denkens miteinander verbunden. Soziales Träumen kann dieses „ungedacht Gewusste“ anzapfen, würdigen und verstehen. Die Botschaften des Unbewussten lassen sich auf diesem Weg erfolgreich für gemeinsame Ziele verwenden (vgl. ebd.).

#### **1.4.3 Rolle der Lebenssituation bzw. des Kontextes**

Lawrence begreift Träume als Ausdruck der aktuellen sozialen und politischen Lebenssituation. Träumen sich etwa Beschäftigte in ihrem Arbeitskontext als Kinder, weisen assoziative Deutungen vielfach auf diesen Zusammenhang hin: „Die verminderte Verantwortung in der Hierarchie durch ausgeprägte Arbeitsteilung bewirkt deutlich regressive Tendenzen bei den Beschäftigten.“ (Lawrence 1989, S. 77)

Von Charlotte Beradt wusste Lawrence bereits, „zu welchen inneren Extremen die Einmischung des öffentlichen in den privaten Bereich führen kann“ (Beradt 1963, S. 73).

Beradts Traumsammlung hat ihn außerdem von der vorausschauenden Fähigkeit der Träume überzeugt. Zahlreiche der von ihr gesammelten Traumdokumente aus den Jahren 1933 bis 1939 kündigten bereits früh den kommenden Holocaust an (siehe auch 1.1).

#### **1.4.4 Struktur und Sprache des Traums**

„Inzwischen fühle ich, dass **der Traum, die Träumenden und das Träumen gefeiert werden müssen und um ihrer selbst willen wertgeschätzt.**“ (Lawrence 1998, S. 30) In den neueren Texten sieht



Lawrence Träumende nicht länger in freudscher Tradition als „trickreich und dazu gezwungen, Informationen zu verstecken“ (ebd.). Lawrence nimmt Träume inzwischen, wie sie sich zeigen, womit er sich Jung angenähert hat, der Träume phänomenologisch begreift. Damit gelten diese nicht länger als obskur, nach wie vor jedoch erscheinen sie voller „kryptischer und versteckter Bedeutung“ (Metzer in Lawrence 1998, S. 30). In diesen Bedeutungsräumen „spiegelt der Traum die Struktur der Persönlichkeit“ (Lawrence 1989, S. 77), und die Struktur sozialer Träume in Gruppen von 30 bis 60 Teilnehmern offenbart unbewusste Prozesse der größeren, sie umfassenden Gesellschaft (vgl. Bion in Lawrence 1989, S. 76).

#### 1.4.5 Methoden und Arbeitstechniken

Patricia Daniel, Psychoanalytikerin und Kollegin von Lawrence am Tavistock Institute prägte den Begriff „**Matrix, abgeleitet vom lateinischen Wort für Uterus, (...) ein Ort (...), aus dem heraus etwas wachsen kann**“ (Lawrence 1998, S. 17). Lawrence gefiel die Vorstellung eines „Platzes oder Mediums, innerhalb dessen etwas ausgebrütet, produziert oder entwickelt werden kann, einem Platz des Ursprungs und Wachstums“ (Turquet 1975, S. 96). Und wo es wächst, wo alles Leben entsteht, im Dunkeln, da pulsiert die Energie für uns unsichtbar.

„Wir brauchen eine Methode, die mit unbewussten Prozessen übereinstimmt, die diese nicht betrügt und nicht Zuflucht sucht in bewusster, ungewollt abwehrender, grenzgebundener und reduzierender Rationalisierung (,reductionist ratiocination').“ (Lawrence 1998, S. 3) **Die Soziale Traummatrix hilft, „die kritische Beziehung zwischen bewussten und unbewussten Dimensionen des Geistes durch Träumen zu überbrücken.** Die künstliche Trennung der beiden (...)

verstärkt die fatale Spaltung zwischen Rationalität und Irrationalität, Denken und Fühlen, Gut und Böse, Heilig und Profan.“ (ebd., S. 39)

In der Sozialen Traummatrix stehen weniger die (Wach-)Beziehungen der Teilnehmer/-innen im Vordergrund. Vielmehr „bietet (diese) eine **mögliche Arena für den Ausdruck kollektiver Perspektiven**“ (Morgan in Lawrence 1998, S. 60). In der Sozialen Traummatrix bleiben persönliche Aspekte der Träume privat, während soziale Aspekte der Träume mitgeteilt und diskutiert werden (vgl. Lawrence 1989, S. 77). **Kontakte untereinander entstehen durch Träume**, der Sprache dieses Diskurses (vgl. ebd., S. 32). „Die Teilnehmer/-innen träumten sich in die Träume der anderen und verbanden sich miteinander durch ihre Träume. (...) Die Voraussetzung dafür ist eine wohlwollende Umgebung für emotionale Erfahrung und Austausch.“ (Lawrence 1995, S. 4)

Die Soziale Traummatrix stellt den Raum bereit, um **die Träume des Unternehmens einzufangen**, die jede Nacht von Mitgliedern über ihre Institution geträumt werden und die das Unbewusste und Bewusste institutioneller Dynamiken erleuchten können, wenn sie ausgesprochen werden (siehe 1.3.1 Traum vom kleinen Vasallen und dem fetten Herzog). Dabei bietet die Traummatrix keinen Raum, wo schwierige Fragen beantwortet werden können, sie erlaubt ihnen jedoch, gestellt zu werden (vgl. Morgan in Lawrence 1998, S. 69). Zugleich kommt sie der **zunehmenden Notwendigkeit von Räumen entgegen, wo „wir gemeinsam Unsicherheiten und Paradoxe erkunden können“** (ebd.).

Die Soziale Traummatrix erweitert in diesem Zusammenhang das aktuelle „knowledge management“, indem es **Daten jenseits des schon erfassten Wissens** favorisiert, das unausgesprochene Wissen der Mitarbeiter/-innen (vgl. Maltz et al. in Lawrence 1998, S. 178). Die **Online-Matrix** ermöglicht die Institutionalisierung der „Leere“: ein Raum, wo „ungedacht Gewusstes“ toleriert werden kann. Dort, wo etwa Frauen in der klassisch patriarchalen

Organisation ungehört bleiben, wo es keine „weibliche Autorität“ gibt, taucht ihre Stimme nur in Träumen und/oder in der Auseinandersetzung damit auf (vgl. Fallbeispiel in Lawrence 1998, S. 165).

In der Online-Matrix wie auch in unmittelbarer persönlicher Kommunikation will die Soziale Traummatrix die soziale Bedeutung aller Ereignisse entdecken (vgl. ebd., S. 4). Dabei arbeitet Lawrence mit **freier Assoziation und Amplifikation**. Im Prozess der Amplifikation wird bei Jung nach der „existenziellen Bedeutung des Traums für die träumende Person in seinen Farben, Formen, Strukturen und Funktionen“ gefragt (Ullmann 1994, S. 60). Freies Assoziieren heißt in der freudschen Tradition, Einfälle, Ideen und „Hintergedanken“ zu einzelnen Versatzstücken des Traums zu produzieren. „Während Freies Assoziieren das lineare Denken mobilisiert, geht Amplifikation mit dem Traum und produziert neue Bedeutungen und Einsichten.“ (Lawrence 1998, S. 4) Auch vor dem Hintergrund dieser Techniken begünstigt die Soziale Traummatrix eine „**plethora of meaning**“, d. h., „eine Vielzahl von Bedeutungen kann zu einem bestimmten Traum ko-existieren“ (Lawrence 1995, S. 10).

Wichtiger als das Traumprodukt könnte nach Lawrence der Weg sein, **über vielfältiges gemeinsames Assoziieren etwas Neues zu entdecken**. „Dieser Prozess könnte **ein Paradigma für das Entdecken anderer Verbindungen** werden – zwischen Phänomenen und Ereignissen in unserer Umwelt.“ (Lawrence 1998, S. 3) Unter Mitarbeiter/-innen oder auch hierarchieübergreifend kann die Soziale Traummatrix etwa helfen, Arbeitsbeziehungen zu klären, sei es im Rahmen von Aktionsforschung, Gesprächen oder anderen Beratungsformen (vgl. Lawrence 1995, S. 4 f.). Das ist die Zeit, um das Wissen der Nacht in den Tag zu holen, denn: „Das Universum ist nicht nur eigenartiger, als wir denken. Es ist eigenartiger, als wir uns denken können.“ (Einstein in Lawrence 1998, S. 6)

Die Soziale Traummatrix bietet den Rahmen für „qualitativ neues Denken“ (ebd., S. 33). Das tut sie auch durch strukturelle Rahmenbedingungen, wie etwa dem der Sitzordnung. In den 80er-Jahren saßen die Teilnehmer/-innen in Lawrence' Gruppen und Teams in Form einer Spirale, um verschiedene Winkel zueinander zu haben. Inzwischen spiegelt die Struktur der Stuhlanordnung die Struktur einer Schneeflocke bzw. eines Diamanten. Die Matrix schafft durch einen anderen Kontext andere Träume und der veränderte Kontext ändert die Beziehung der Teilnehmer/-innen untereinander (vgl. ebd., S. 33).

#### 1.4.6 Rolle der anderen

**Die Teilnehmer/-innen der Sozialen Traummatrix helfen der träumenden Person über den Beitrag ihrer Assoziationen sich selbst besser zu verstehen** (vgl. Lawrence 1995, S. 3). Lawrence macht als Leiter eher selten Interpretationsvorschläge. Als in einem Managerseminar das Motiv eines Aufzuges auftaucht, deutet er das Bild als mögliche Verbindung zwischen Bewusstsein und Unbewusstsein (vgl. ebd., S. 6). Grundsätzlich hält sich **die beratende Person** der Sozialen Traummatrix jedoch eher zurück, denn „sie ist sich nie sicher, immer spekulativ“ (ebd., S. 10). Sie **„intervenierte nur spärlich, um den Teilnehmer/-innen zu neuen Assoziationen und Verbindungen zu verhelfen**, um sie in ihren Entdeckungen zu unterstützen“ (ebd., S. 11). „Der/die Teilnehmer/-in ist die Autorität.“ (Lawrence 1998)

**\*W. Gordon Lawrence** ist mein Londoner Kollege, der sich seit Jahren intensiv mit der sozialen Dimension der Träume in der Management-Beratung befasst.

Mein ganzheitliches Coaching-Konzept „DreamGuidance“ verdankt seiner Arbeit wesentliche Impulse, für die ich ihm sehr dankbar bin. Für darüber hinausgehende Anregungen zu Fragestellungen des Verhältnisses von Zeit, Raum und Traum danke ich außerdem Anton Zeilinger. Ihm ist es bekanntlich 1997 im Experiment geglückt, Quantenzustände zu teleportieren und so die „spukhafte Fernwirkung“ salonfähig zu machen. Was die neuere Physik damit als gegeben annehmen muss, stärkt in der Übersetzung innovative Beratungsansätze wie Social Dreaming und DreamGuidance.

Weitere Informationen zu „Social Dreaming“ von W. Gordon Lawrence (Literatur etc.) sowie über „DreamGuidance“ ([www.dreamguidance.de](http://www.dreamguidance.de)) erhalten Sie gern auf Anfrage.

**Erstveröffentlichung:** Dezember 2006 in Coaching-Blogger.de

## **Kontakt:**

### **COP - Coaching, Organisation & PR**

Birgitt E. Morrien, M.Sc./USA

Kruthstr. 27

D-50733 Köln

Fon: +49 221 739 32 62

Fax: +49 221 739 17 69

E-Mail: [contact@cop-morrien.de](mailto:contact@cop-morrien.de)

Homepage: [www.cop-morrien.de](http://www.cop-morrien.de)

Weblog: [www.coaching-blogger.de](http://www.coaching-blogger.de)

*Das virtuelle Logbuch von Birgitt E. Morrien "Coaching-Blogger" ist eines der 100 Top Business Blogs in Deutschland, der Schweiz und Österreich.*

*(Erhebung von Econcon, 2006. Das Ranking präsentiert die meistgelesenen und damit wichtigsten deutschsprachigen Corporate Blogs.)*