

# FORUM

## Supervision

### **Supervision im Spannungsfeld von Deprofessionalisierung und Bedürftigkeit**

Thomas Arnold  
Frank Austermann  
Annemarie Bauer  
Barbara Bischofberger  
Miriam Bredemann  
Marie Drüge  
Gerhild Frasch  
Heike Friesel-Wark  
Marlies W. Fröse  
Hans-Peter Griewatz  
Katharina Gröning  
Denise Klenner  
Karin Schleider  
Wolfgang Schmidbauer  
Ursula Tölle

Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“  
*Supervision im Spannungsfeld von Deprofessionalisierung und Bedürftigkeit*  
(Heft 46)  
23. Jahrgang

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Frank Austermann  
Prof. Dr. Katharina Gröning  
Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Redaktion**

Heike Friesel-Wark  
Hans-Peter Griewatz  
Jan-Willem Waterböhr

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)  
Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"  
z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning  
Postfach 100131  
33501 Bielefeld

E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



November 2015, Universität Bielefeld

Annemarie Bauer, Marlies W. Fröse

## „Du sollst nicht merken - dass Du arbeitest!“ Das elfte Gebot?

### *Psychoanalytische Anmerkungen zu einem Film über moderne Arbeitswelten*

#### **Zusammenfassung:**

Ein neuerer Film über moderne Arbeitswelten ist der Ausgangspunkt für unsere psychoanalytischen Überlegungen, wie die Arbeitswelt sich in der Moderne zeigt. Dabei tauchen im Film Sequenzen auf, die in Organisationsberatungs- und Teamentwicklungsprozessen Anwendung finden und auf Instrumente der Beratung und des Coaching verweisen. Diese Filmsequenzen greifen wir in Auswahl auf und unterziehen sie einer kritischen Analyse.

Work Hard - Play Hard ist ein mehrfach ausgezeichnete Dokumentarfilm der Regisseurin Carmen Losmann aus dem Jahr 2011 zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, der Personalauswahl und des Personalmanagements. Der Film hat verschiedenste Sequenzen, wir nehmen jedoch nur auf ausgewählte Szenen Bezug, die besonders deutlich Organisationen und ihren Kulturwandel fokussieren und aus denen man implizite Aussagen über Beratung und Supervision ableiten kann.

Der Film beginnt mit Beratungen von zwei Gruppen von Architekten, die den Neubau der Unilever-Dachzentrale in Hamburg mit gestalten sollen. In einem weiteren Teil wird ein Assessmentcenter mit drei Bewerbern und einem Auswahlteam ausführlich gezeigt. Zudem erhält man Einblicke in Outdoor Trainings von Führungskräften. Des Weiteren werden verschiedene Teambesprechungen sowie deren interne Kommunikationskulturen in unterschiedlichen Unternehmen gezeigt. Diesen Film haben wir als Raster für einige Überlegungen zu Organisationen und ihren an Mitarbeitern orientierten Prozessen ausgewählt.

Der Film ist eine Dokumentation, gedreht von der Autorin mit Genehmigung der entsprechenden Unternehmen und Beratungsfirmen, die auch namentlich genannt sind. Es ist ein Film über moderne Arbeitswelten und Selbstdarstellungen in Organisationen und in Organisationsprozessen. Die Szenen sind originale Szenen, keine Spiel- und keine nachgestellten Szenen, natürlich aber Ausschnitte aus wahrscheinlich deutlich längeren Passagen.

Wir sagen es gleich: Wir würdigen den Film ausdrücklich. Die dort gezeigten Inhalte jedoch betrachten wir kritisch, was anhand einiger Szenen aus dem Film geschieht, die wir theoretisch einordnen und analysieren wollen.

Wir geben hier keine Einführung in Organisationen, sondern beziehen uns auf psychodynamische Ansätze, die nicht nach den sichtbaren Prozessen fragen, sondern hinter die Kulissen schauen, nach den Prozessen, die hinter den beobachtbaren Prozessen liegen und nur über Interpretation zugänglich sind. Im ursprünglichen Sinne bezeichnet „Psychodynamik“ die Beziehungen zwischen den verschiedenen inneren Instanzen und Strebungen einer Person. Ein Teil dieser Abläufe wird der Person selbst nicht bewusst, wodurch sich ihre Wirksamkeit erhöht, da sie sich der Kontrolle der bewussten Steuerung entziehen. Diese unbewusste Dynamik lässt sich nicht nur bei einzelnen Personen, sondern genauso bei Gruppen und Organisationen ausmachen. Psychodynamische Team- und Organisationsentwicklung fokussiert - wie die Analyse einer Person - an den bewussten und unbewussten Konflikten, die sich in der Regel sowohl in Szenen der Organisation als auch in

Auffälligkeiten, die als Symptome gewertet werden, zeigen. Nachfolgend werden fünf Szenen aus dem Film für die Analyse herangezogen.

### **Szene 1: Motivationskünste oder Die Bedeutung der Zahlen**

*„Morgentliche Besprechung bei der Post“: Aussage der Führungskraft: „Es ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter tagtäglich genau weiß, welches Ziel er hat und dafür haben wir sogenannte Aktivitätskennzahlen entwickelt, die der Mitarbeiter genau kennt, wo der Mitarbeiter auch genau weiß, wie er diese beeinflussen kann. [...] Das Team trifft sich einmal am Tag und bespricht auch diese Kennzahlen, um eine Standortanalyse zu machen, wo steht man, was haben wir gestern erreicht, bzw. was haben wir vielleicht auch nicht erreicht, was lief gut, was lief nicht gut, was müssen wir verbessern und damit kommt man automatisch in einen sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess [...]“ Weitere Aussage der Führungskraft mit „vermeintlichem“ Dialog: „Schönen guten Morgen zusammen, wie geht es Euch?“ „Gut“. „Wie ging es gestern?“ „Viel besser“. „Besser? Warum?“ „Weil ich nicht hier war“. „Insgesamt hatten wir gestern [...]“ Dann folgen die Kennzahlen! Und nach der Verkündigung der Kennzahlen gehen die Mitarbeiter/innen wieder an ihre PCs zurück.*

Heute stehen auch Wohlfahrtsverbände und soziale Unternehmen vor großen strukturellen Herausforderungen. Zu nennen ist eine Vielzahl von Problemen, von der Bewältigung des demografischen Wandels bis hin zur Finanznot der öffentlichen Haushalte. Wobei die Finanznot als Argument sehr sorgsam verwendet werden muss, da zu einem Grossteil Finanzmittel auch neu verteilt werden, für den Dritten Sektor sogar eine Zunahme der Finanzmittel zu verzeichnen ist. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Folgen der Finanznot die Organisationen zwingen, auf immer neue Weisen mit den Problemen zurechtzukommen und mit weniger Ressourcen gleichbleibend hochwertige Arbeit zu liefern.

Kontrollen spielen von daher eine enorme Rolle, was logisch und nachvollziehbar ist. Alle Kontrollanstrengungen haben nach Ulrich Beck jedoch auch neue irrationale, unberechenbare und auch unvorhersehbare Folgen (Beck 2007). Die Verlagerung von Verantwortung sei eine dieser Folgen. Welzer spricht deshalb mit Verweis auf Baumann vom „Verschwinden von Verantwortung durch den arbeitsteiligen Vollzug von Handlungen“ (Welzer 2008: 31; Baumann 2003). So könnte man fast sagen: Je weniger Verantwortung und je größer das Splitting zwischen Verantwortung und Durchführung, desto größer die Bedeutung der Zahlen? Uwe Vormbusch beschäftigt sich in seinem Buch ‚Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne‘ mit dem Mythos von der „Berechenbarkeit der Welt“ (Vormbusch 2012: 9). Der Sozialphilosoph Axel Honneth schreibt im Vorwort zu Vormbuschs Buch:

*„Im Dominantwerden der Zahlen, in ihrem Eindringen in die soziale Lebens- und Arbeitswelt zum Zweck der Errechnung ökonomischer Erträge, erblickt er (Vormbusch) den Schlüssel, der es erlaubt, die jüngere Geschichte seit der Herausbildung der kapitalistischen Wirtschaftsweise in angemessener Weise zu rekonstruieren.“ (Honneth 2012: 9)*

Der Begriff „Sozialkalkulation“ macht dies deutlich. Nach Vormbusch hat der deregulierte Kapitalismus zu einer ‚fundamentale(n) Verschiebung der Wertebasis‘ geführt. Waren früher Boden, Kapital und Technik Ausgangspunkte des Wirtschaftens, so ist es heute das soziale, kulturelle und emotionale Kapital. Gemeint ist, dass Wissen und Können kapitalisiert werden. Vormbusch (Vormbusch 2012: 19) orientiert sich an Bourdieu (Bourdieu 1997). Es habe eine Verschiebung auf

das Subjekt als „verkörpertes Vermögen“ stattgefunden, dass in Steuerungs-, Planungs-, Kontrollkonzepte integriert wird - das sei die ‚sozialkalkulative Praktik‘. Dieses ‚verkörperte Vermögen‘ führe zu neuen gesellschaftlichen Ungleichheiten und damit zu neuen Macht- und Herrschaftsverhältnissen. Die Szene der morgendlichen Reflektion der gestrigen Kennzahlen beschreibt die ständige Präsenz eines kontrollierenden Über-Ichs, nur dass es um andere Werte geht, als die christliche Gewissensforschung dies festgelegt hatte. Dies zeigt sich auch an der unangemessenen, mit Druck und schlechtem Gewissen, formulierten Antwort der Führungskraft auf die Mitarbeiterin, der es besser ging, *„weil sie nicht hier war.“*

## 1. „Nur die Besten werden überleben?“ Oder: Eine Wiederkehr eines falsch verstandenen Darwinismus?

### Szene 2: Assessmentcenter

Im Film werden mehrere Assessmentcenter dargestellt, durchgeführt von einer Psychologin einer externen Firma sowie von zwei Personalern der Firma, die neue Mitarbeiter/innen suchen. Es kommen drei Bewerber/innen zu Wort. Ihnen werden Fragen gestellt, die vor allem der Selbsteinschätzung und Selbstdarstellung dienen. Alle schreiben mit. Nach dem Gespräch werden die Bögen jeweils an die beiden andere Leiter des Assessmentcenter weitergegeben. Es werden Noten verteilt, aus denen sich dann die Rückmeldung zusammensetzt. Wir haben einen Bewerber ausgewählt und zitieren:

*„Ich halte mich durchaus für integrationsfähig. Einen Konsens zu schaffen, Leute abholen, sie einzuschätzen dort wo sie stehen und entsprechend dem gemeinsamen Ziel, das wir verfolgen, entsprechend zu kommunizieren und sie ins Boot zu holen, um das gesetzte Ziel zu erreichen.“*

*Ich halte mich durchaus für teamfähig. Ich arbeite gerne mit den Leuten in den entsprechenden Ländern zusammen und das sind Muttersprachler, teilweise Leute, die teilweise aus einem ganz anderen Kulturkreis kommen, das macht Spaß mit den zusammen zu arbeiten und diese Arbeit mit ihnen fördert die interkulturelle Kompetenz. [...]“*

*„Also Entwicklungsfeld, ich würde sagen, ich bin sehr ehrgeizig und manchmal vielleicht sogar etwas verbissen, ich könnte schon etwas lockerer dabei sein.“*

Wir betrachten diesen Ausschnitt im Assessmentverfahren unter dem Aspekt vom Zusammenspiel von Persönlichkeit und Organisation.

Kets de Vries, Manfred F.R. sowie D. Miller sind drei Wissenschaftler und Autoren, die in ihrem Buch *“The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management“* den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsstil und Kultur der Organisation seit langem untersuchen. Ihre drei Hypothesen möchten wir aufgreifen, um das obige Geschehen zu beschreiben und gleichzeitig deren Begrenzung aufzeigen:

- (1) Je neutralisierender, also je nivellierender eine Organisation arbeitet und für die Mitarbeiter/innen Ähnlichkeiten in Bezug auf Denken und Verhalten fordert, und je
- (2) mächtiger die Führer in Organisationen sind, umso größer ist die Auswirkung dieser Persönlichkeiten auf die Kultur, die Strategie und Struktur des Unternehmens.

- (3) Je ähnlicher Persönlichkeiten unter den Führungskräften sind, umso eindeutiger und unbeweglicher werden die kulturellen und organisatorischen Grundmuster.
- (4) Die Mischung von Persönlichkeitstypen auch in der Führungsebene könnte garantieren, dass Kulturen nicht unverrückbar oder gar dysfunktional werden, sondern lebendig und veränderbar bleiben (de Vries/Manfred/Miller 1984).

Das aber, so würden wir sagen, verlangt ein erhebliches Maß von Ambiguitätstoleranz.

Viele Ansätze, die mit der Persönlichkeit im Fokus arbeiten, reduzieren die Organisation zu stark auf die Persönlichkeit. Deshalb ist große Vorsicht geboten, bei den Versuchen, Strategien und Kulturen in Organisationen auf die Verhaltensmuster der Persönlichkeit eines Unternehmens *zurück-zu-führen*. Das heißt: Wir müssen uns vor monokausalen und psychologisierenden Interpretationen schützen. Dies vor allem, weil Organisationen vielfältige Außenwelten haben, mit denen sie im System verbunden sind, so dass nicht die Persönlichkeit intern die einzige Variable sein kann, um eine Organisation zu beschreiben.

Kets de Vries et al. hat eine lange Reihe von Typologien entwickelt, welche Persönlichkeitsformen in welchen Organisationen vorrangig zu finden sind, aber gleichzeitig müssen diese aber auch durchaus kritisch - so Burkhard Sievers (Sievers 1997) - betrachtet werden; letztlich müssen diese Typologien, oft sehr holzschnittartige Aussagen, relativiert werden (de Vries et al. 1984).

Nach Sievers gibt es durchaus Organisationen, die stark durch eine Person an der Spitze geprägt sind (Sievers 1997; Sievers 1999); diese lassen sich oftmals in Familienunternehmen oder in Pionierphasen (Glasl 2004) finden. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass diese Organisationen sozusagen die Neurose des Chefs übernehmen bzw. diese selber ausagieren.

Sievers beschreibt unterschiedliche Verhaltensweisen in Organisationen, mit internen und intern verborgenen Themen umzugehen: Es gibt Organisationen, in denen interne und emotionale Themen nicht zugelassen werden können, obwohl - oder weil? - in ihnen die unterdrückten Themen stark und bestimmend sind. In gesunden Organisationen können diese Themen bekannt sein, aber sie sind internes Material und dürfen kaum nach außen hin dargestellt und schon gar nicht praktiziert werden. Aber sie geben Hinweise auf das interne Leben und geben darüber Platz für Wandel. Es gibt aber auch Organisationen, die diese emotionalen Anteile öffentlich machen und sogar zu einem Teil ihrer Unternehmenskultur herstellen können. Dies müssen nicht nur, wie Sievers meint, Theater- oder Alternativbetriebe sein.

Sievers dreht die von Kets de Vries, Manfred und Miller (Vries/Manfred/Miller 1984; Vries/Manfred/Miller 1985) postulierten Kausalitäten um: nicht die Organisation ist das Spiegelbild des Leiters, sondern das Verhalten von zentralen Figuren in Organisationen ist Ausdruck und Bild der Organisation und es entsteht ein zirkulärer Prozess zwischen den identifizierten Figuren und der Organisation als Ganzem (Sievers 1997; Sievers 1999). Wenn man die starken Verflechtungen zwischen System und Persönlichkeit anerkennt, schützt man sich als Berater/in davor, Probleme ausschließlich Personen zuzuschreiben; man muss prüfen, inwieweit sie systemische Phänomene sind. Führung ist kein individuelles Phänomen, das losgelöst von Organisationsvariablen verläuft, sondern es ist eine Wechselwirkung aus individueller Lerngeschichte und Persönlichkeit und organisatorischen Variablen wie Aufgabe, Struktur, vorhandene Ressourcen und die Räume für die Organisationskultur. Auf eine knappe Formel gebracht heißt dies: Das Symptom in einer Organisation

ist nie alleine das Symptom einer bedeutsamen Person, sondern es ist gleichzeitig ein Symptom des Systems, das diese Person an zentraler Stelle arbeiten und wirken lässt.

Wir kommen auf die Szene zurück: Das Assessmentcenter zeigt also nicht nur einen Kandidaten und seine Persönlichkeit, sondern es zeigt vor allem, wie er die Organisation, für die er sich interessiert, und wie er den Prozess, in dem er sich befindet, wahrnimmt. Er will straight sein, fürchtet aber, verbissen zu wirken und relativiert; er will in ein internationales Unternehmen und betont die Fruchtbarkeit kultureller Vielfalt: die Probleme, die sich daraus ergeben können und werden, benennt er nicht.

Seine Note, die er bekommt, ist: Er sei mittelmäßig. Wir erfahren aber nicht, was eigentlich „gut“ wäre. Auffallend ist der erhebliche Aufwand. Alle drei Vertreter/innen der Organisation (externe Beraterin sowie zwei interne Personaler) schreiben mit. Alle drei lesen die Bewertungsbögen der jeweils beiden anderen gegen und die Rückmeldung ist auffällig dünn: *Much ado about nothing?*

Nachdenklich macht uns der papierne Aufwand. Muss dieser tatsächlich sein für diese kargen Rückmeldungen? Oder geht es nur um den internen noch oben ausgerichteten Legitimationsfaktor der Personalauswahl, die früher oftmals mit „gutem Menschenverstand und Intuition“ gefällt wurde (Fröse et al. 2015).

### **Szene 3: Outdoor - Überleben nur die Klügsten? Oder die Angepassten? ...**

Die Übungen der Firma Ellenberger spielen sich im Film zwischen einem Hochseilgarten und in unterirdischen Gängen und Räumen ab. Nachdem sich die Gruppe von Kollegen aus dem Hochseilgarten wieder auf die Erde geschwungen haben, werden sie nach ihren Erkenntnissen gefragt, Zitate:

*„Ich werde demnächst noch mehr und besser, verstärkt kommunizieren um Prozesse und Aufgaben schneller erledigen zu können, was am Ende heißt, mehr Umsatz.“*

*„Ich werde demnächst noch mehr arbeiten und schneller lernen, um mein Team noch besser unterstützen zu können.“*

*„Ich werde demnächst mehr auf die Probleme meiner Kollegen hören, weil ich weiß, dass wenn ich mich mit dem Problem meiner Kollegen auseinandersetze, ich sie mitreißen kann, weil ich darauf reagieren kann.“*

*„Ein wahnsinniges Gefühl, sich einfach in die Arme seiner Kollegen reinsetzen zu können, sich fallen zu lassen. Das ist ein sehr, sehr schönes Gefühl.“*

Ohne Wenn und Aber, es handelt sich um ein Erlebnis in einer außergewöhnlichen Situation. Tiefe Analysen über das Erlebte kann man aus unserer Sicht nicht erwarten. Diese Aussage soll nicht zu kritisch wirken, da wir um die Erkenntnisse aus der Erlebnispädagogik, aus der Reformpädagogik und sogar aus den Forschungsergebnissen der Raumfahrt- und Isolationsforschung wissen (Fröse 2016); diese unterliegen jedoch anderen Prämissen und Rahmenbedingungen. Also: Was bedeuten die oben gemachten Aussagen für den Aufwand dieser Outdoor-Übung? Stehen Aufwand und Versprechen über diese ‚fundamentalen‘ Erkenntnisse überhaupt in einem nachvollziehbaren Resultat?

Wäre es nicht ein Resultat, wenn man einer Person zur Eigenreflektion verhelfen könnte, wie sie führt, wie sie Kollegen sieht, wie sie in der Kommunikation ist, wie sie antreibt, wie sie schlichtet und anderes mehr. Und braucht es dafür diese Sequenzen in der ‚wilden‘ Natur? Diese Outdoor-Szenen

kommen uns vor wie eine selbstgenügsames Spiel: Es wurde etwas erlebt, ein euphorisches Gefühl erreicht und eine schlichte Übersetzung geleistet: „mehr Umsatz“.

Wir betrachten diesen Teil unter dem Aspekt der Initiation: Initiationsriten entstammen im Wesentlichen der archaischen Vergangenheit der Menschheit. Die Inhalte sind äußerst unterschiedlich, aber sie haben oft etwas mit Mut und Erfolg zu tun: etwas erfolgreich tun oder auszuhalten, Verantwortung übernehmen und dies der Erwachsenengemeinschaft zeigen. Menschen scheinen solche Riten zu benötigen, damit sie in Übergängen nicht lange in einem Zwischenzeitraum, also zwischen den Generationen leben, sondern ihre Zuordnung für sie selbst und die anderen klar und eindeutig wird. Mutproben aber entstehen immer da, wo es um Ängste und Angstabwehr geht. Die Ängste in der Ethnologie sind in der Regel Ängste vor der heranwachsenden Generation, die man in die Gesellschaft einfügen muss, so dass die gesellschaftliche Ordnung nicht gestört oder gefährdet wird. Es ist aber auch die Angst der Jungen vor den Alten. Der Mutproben-Ritus kann aber auch verstanden werden als eine Ansage an die Alten: Wir kommen - wir lösen Euch ab. Freuds Konzept des „Vater-mords“ liegt nahe. Ein Initiationsritus ist ein festgelegter Ablauf von Handlungen, in dem der Übergang eines Individuums vom Kind bzw. Jugendlichen zum Erwachsenen, die Aufnahme von einer Person in eine Gruppe oder auch die Einweihung in ein Geheimnis begangen wird. Eine Initiation bezeichnet also die Einführung eines Außenstehenden (Anwärters) in eine soziale Gemeinschaft oder seinen Aufstieg in einen anderen sozialen Zustand wie eben vom Kind zum Erwachsenen, vom Novizen zum Mönch bzw. zur Nonne - oder: der vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Wir schreiben hier aufgrund der nach wie vor vorherrschenden Realität in der männlichen Form. Wenn wir davon ausgehen, dass Initiationsriten dann eingesetzt werden, um Mitarbeiter in ein System einzuführen und sich mit ihm identifizieren zu lassen, so sind Mutproben eines der bewährtesten Mittel, die sowohl aus ethnologischen als auch organisatorischen Kontexten bekannt sind.

In Organisationen handelt es sich um Ängste vor Aufgaben, Ängste vor Veränderungen, Ängste vor Autoritäten aber auch Ängste vor Rivalitäten, möglicherweise auch Ängste vor der Vereinnahmung durch Organisationen und damit der Reduktion des privaten Bereiches. Man muss davon ausgehen, dass das Individuum und die Organisation über den Selbstwert miteinander verbunden sind. Gefühle des eigenen Selbstwertes werden auf die Arbeit projiziert und der Arbeitsplatz ist der Ort, wo man seinen Selbstwert und seine Identität ausleben kann. Wenn man es ausleben kann, führt es zu Sicherheit. Wenn aber der Bedarf an Sicherheit nicht befriedigt werden kann, z. B. in Zeiten struktureller Veränderungen oder Aufgabenveränderungen in Organisationen oder weil Anforderungen zu groß sind für eine Person oder weil der Wandel sich zu schnell vollzieht, kann es zur Abwehr durch Spaltung kommen. Die Gefahren werden dann von dem Sicherheitsgefühl getrennt und auf unterschiedliche Personen projiziert: der eine ist für mich gefährlich, der andere bietet mir Sicherheit und es wird vergessen, dass das System in der Regel sowohl Gefahren und Sicherheiten gleichzeitig bietet. Diese Spaltungen sollen Sicherheitsgefühle vermitteln und deshalb muss man sie als Abwehrmechanismen betrachten, allerdings als Abwehrmechanismen, die der Organisation zuzuordnen sind.

Wenn man institutionelle Abwehrmechanismen als soziale Angstabwehrsysteme bezeichnen kann, muss oder kann man davon ausgehen, dass zwischen individuellen und sozialen Angstabwehrsystemen eine Anpassung stattfindet, die die Person verändern wird. Wir sind es gewohnt, Abwehrsysteme von den Menschen aus zu betrachten und nicht von den Systemen her.

Über unseren gewohnten Blick sehen wir, dass Menschen ihre Ängste in Organisation oder auch mit Hilfe von Organisationen abwehren und in Schach halten. Wir müssen aber auch den umgekehrten Blick einnehmen und überlegen, ob nicht auch Organisationen, d. h. also Systeme in sich selber Abwehrstrukturen aufbauen müssen, um Menschen darüber an sich zu binden; das geschieht mit dem Ziel, dass sie möglichst funktional für die Organisation arbeiten.

Dies wird in dem Film anhand dieser Mutproben und Initiationsriten deutlich. Für uns ist interessant, dass diese vermeintlich „modernen“ männlichen Initiationsriten etwas für die Gemeinschaft Wichtiges symbolisieren, also z.B. Mut oder Entscheidung oder Strategie. Wenn man den Hochseilgarten oder die Aufgabe, eine Gruppe mit verbundenen Augen robbend durch unterirdische Gänge zu führen (besser gesagt, zu rutschen - der Bewegungsfreiraum ist komplett eingeschränkt), betrachtet, dann ist das eindeutig ein Symbol für Führungsaufgaben. Aber: es ist ein schlichtes Symbol. Es gibt deutlich anspruchsvollere Aufgaben, ein Team zu einer gemeinsamen Entscheidung zu führen. Die Gruppendynamik ist voll von solchen Aufgaben und hat damit jahrelang experimentiert.

Aber es geht auch um noch mehr: Dieser Hochseilgarten oder Wege durch Baumgipfel, dieses Durchbewegen mit verbundenen Augen durch unterirdische Verließe ist nicht allein eine Mutprobe für ein Team, das sich auf diesem Wege zusammenschweißen soll und auch kann, sondern es ist auch ein Verlangen der Organisation, Menschen in diese Aktionen zu bringen, man könnte auch sagen, sie dorthin zu unterwerfen, damit sie über das positive Bestehen zur Identifikation gebracht oder auch gezwungen werden.

Es sind also nicht allein Erlebnisse, sondern Unterwerfungen, die der Anpassung dienen. Diese Art der Unterwerfungen und Einfügungen bedürfen aus unserer Sicht eines Diskurses, inwieweit diese auch zu modernen Formen der Entfremdungen im Einzelnen selbst führen können. Eine förderliche Persönlichkeitsentwicklung müsste von ihrem „Bildungs“-Verständnis her, zu (Angst)-Freiheit und Autonomie führen, und nicht in Anpassung bis hin zur Unterwerfung münden (Fröse 2015: 407). Das in dem Film Gezeigte bleibt in unseren Augen an der Oberfläche: in den Boden eingelegte Gänge, mit verbundenen Augen eine Gruppe hindurchführen - dann ist das, was in der Auswertung gesagt wird, konsistent zur Aufgabe: „Ich will mich noch mehr bemühen ...“

Da kein Risiko angelegt war, keine Entscheidung getroffen werden musste, keine Diskussion geführt werden musste, sondern der unterirdische Gang den Weg vorgibt, kann das Ergebnis nur trivial sein: wer hier scheitert, braucht eigentlich gar nicht mehr anzutreten.

Von daher ist die Aussage des (vermutlich) Praktikanten, der neben Herrn Ellenberger am Bildschirm das unterirdische Überlebenstraining verfolgt, aufschlussreich: Man macht da unten Witze und lacht, und der Praktikant sagt: „Er scheint die Komplexität der Aufgabe noch nicht begriffen zu haben“. Richtig: es gibt keine Komplexität der Aufgabe. Und nachdenklich macht der Satz von Herrn Ellenberger: *Wir schalten jetzt den Bildschirm ab*, da passiert nichts mehr.

#### **Szene 4: Organisation als Mittel der genetischen Veränderung? Mythos der Gene!**

Hören wir doch bei der Telekom noch mal zu!

*„Wir wissen alle, ... wir können im System nur langfristig erfolgreich bestehen, wenn wir eine hohe Kooperationsfähigkeit im System herstellen. Das heißt Informations-*

*Flow herstellen, wenn wir eine Zusammenarbeit optimieren, wenn die Menschen miteinander connected sind und das ganze möglichst hierarchiearm. Nur dann können wir eigentlich sicherstellen, dass die Leistung und die Qualität der Firma auch zum Tragen kommen. Hier ist das Schöne einfach nur, dass man wirklich in Symbiose zueinander steht, beziehungsweise eine gewisse Korrelation hat, das die Führungskraft ganz klar sieht, je stärker ich den jeweiligen Mitarbeiter/innen entwickle, je stärker ich das Team mache, desto größer ist mein eigener Erfolg und somit auch stärker ich die Konstitution des Unternehmens. Vielleicht haben wir gerade das Zeitalter des Analysten hinter uns gebracht. Und ich glaube das Zeitalter des Menschen ist nun angekommen. Die Idee ist ja wirklich, dass die Führungskraft nicht mehr als Feuerwehrmann jedes Feuer löscht, also weg vom firefighting hin zum Coaching. ... Ich habe persönlich eine Vision und meine Vision ist, dafür zu sorgen, dass das auch etwas Bleibendes ist, also diesen kulturellen Wandel wirklich nachhaltig in die DNA des einzelnen Mitarbeiters bei uns entsprechend zu bepflanzen.“*

So schnell geht das mit den Genen aber nicht - leider! Abgesehen davon, dass ein Kauderwelsch über Pseudowissen und Pseudointellektualität entsteht.

Deshalb betrachten wir die Szene unter dem Aspekt der Mythenbildung. Mythen sind mündliche und schriftliche Überlieferungen, also Erzählungen, deren Bedeutung weniger in den beanspruchten Tatsachen liegen denn in der kulturellen Bedeutung. Eine Geschichte schafft es, zum Mythos zu werden, wenn darin die Größe einer Gruppe, die Heldenhaftigkeit, die Schönheit, die Erhabenheit, manchmal auch die Grausamkeit und der Erfolg zum Baustein der kulturellen Identität eben dieser Gruppe wird. Mythen vermitteln einen Einblick in die Wünsche, wie die Welt verstanden werden will; Mythen verweisen auf das Wunschdenken einer Gruppe, auf das Anspruchsniveau, auf dem man sich sehen möchte. Manchmal sind Mythen mit Kritik am Bestehenden verbunden, oft aber genügt allein die Erzählung, um das identitätsstiftende Gefühl herzustellen. Dies geschieht aber mit verklärtem Blick: im Mythos geht es, wenn es um Scheitern geht, in der Regel um das Scheitern der anderen und das Gewinnen der eigenen Gruppe. Organisationen haben Mythen. Das kann in der Kirchengemeinde der frühere Pfarrer sein - weniger frühere Pfarrerinnen -, es können aber - und das möchten wir vertiefen, in Wirtschaftsunternehmen die ‚Führung‘ sein.

Dazu gehören, so Weibler:

- Der Heldenmythos, dass Führende allmächtig sind.
- Der Abstammungsmythos, dass Führende ein sogenanntes Führungs-Gen besitzen.
- Der Geschlechtermythos, dass Führung männlich sei.
- Der Objektivitätsmythos, dass Führungskräfte per se objektiv führen können.
- Der Signifikanzmythos, dass Führende Erfolg anbieten.
- Der Machbarkeitsmythos, dass Führung immer planbar sei.
- Der Ethikmythos, dass Führung dem Wahren, dem Schönen und Guten dient (Weibler 2013; Fröse 2014; Fröse 2016)

In sozialen Organisationen tauchen aus unserer Sicht noch andere Mythen auf: Der Mythos der Bescheidenheit, verankert in beiden Kirchen mit dem Tenor: Wir sind alle gleich und keiner ist etwas Besonderes. Gleichzeitig beobachten wir jedoch den Mythos der ‚Glorifizierung der Wirtschaft‘, also

der umgekehrte Mythos: Wenn man es so macht, wie man meint, dass es die Wirtschaft macht, dann ist es gut!

Das Interessante ist, dass es zwar kein Gen für gute Führung gibt, wohl aber eine vermehrte Zugehörigkeit zur Oberschicht. Michael Hartmann zeigt auf, dass 50% der Vorstandsvorsitzenden aus großbürgerlichen Verhältnissen kommen (Hartmann 2007). Das bedeutet, dass es zwar nicht die Führungseigenschaft gibt, sondern einen Habitus, den Habitus einer Person, der als adäquat angesehen wird für eine Führungsaufgabe. Dieser Habitus bildet sich aus den Kapitalien, deren Kombination eine gute Ebene für Aufstiege und Machtaufgaben steht.

Wir wissen heute: Der Nimbus einer Führungskraft ist groß, die Zuschreibungen ebenso. Die Kritik nimmt aber zu, wie dies bereits Michael Hartmann (Hartmann 2007), G. Dammann (Dammann 2007), Kets de Fries (Fries 1998), Otto Kernberg (Kernberg 2000) formuliert haben. Sie trauen es sich zu, zu sagen, dass viele „gute“ = erfolgreiche Führungskräfte vielfältige Persönlichkeitsstörungen haben und wahre Tyrannen sind. Und auch das ist nicht neu, wir erinnern uns an den Industriepsychologen James Alexander Campbell Brown:

*„Wenn wir an Männer wie Hitler, Napoleon [...] oder an Frauen wie Mary Baker [Eddy], die erste Königin Elisabeth [...] denken, wird es uns fast grotesk anmuten, einer Führerpersönlichkeit Eigenschaften wie innere Ausgeglichenheit, Sinn für Humor oder Gerechtigkeitssinn zuzuschreiben. Einige der erfolgreichsten Führer in der Geschichte sind Neurotiker, Geisteskranke und Epileptiker gewesen. Waren humorlos, engstirnig, ungerecht und despotisch. Es gab religiöse Führer, die an Schuldgefühl, politische Führer, die an Größenwahnsinn, und Militärdiktatoren, die an Verfolgungswahn krankten. Sollte man einwenden, dass wir es mit der Industrie zu tun haben, [...] wäre mit Leichtigkeit nachzuweisen, dass auch die großen Industriekapitäne vielfach der von den Psychologen empfohlenen Eigenschaften ermangelten. Männer wie Ford [...] waren keineswegs Musterbeispiele an Tugend oder innerer Gesundheit.“ (Brown 1956: 132)*

Wir wissen, der Habitus lässt über vieles hinwegsehen, wenn er großbürgerlich ist oder wenigstens so präsentiert wird.

### **Szene 5: „Du sollst nicht merken - dass Du arbeitest!“ Das elfte Gebot?**

Unilever plant ein neues Gebäude in Hamburg und führt einen Architekturwettbewerb durch. Eine Gruppe beschreibt ihre Arbeit folgendermaßen:

Zum Gebäude: Zielsetzung für das Gebäude (in Auswahl):

*„Die Wahl für die Errichtung eines Neubaus in der Hafencity, dem Platz in Hamburg, der für Modernität und Dynamik steht, passt voll und ganz zu den Zielen Unilevers. Denn diese Attribute, modern und dynamisch, sollen konsequenterweise in dem zu errichtenden Neubau mit den Mitteln der architektonischen und innenarchitektonischen Mittel der Gestaltung fortgeführt werden. Als Zeichen des Aufbruchs in eine moderne und dynamische Zukunft. Lichtdurchflutete, transparente Büros sollen nicht durch Luxus, sondern durch eine vitalisierende und funktionale Anmutung, Farbe, Materialien, Natur und Erlebniswelten, Spaß am Arbeiten vermitteln. [...] Und allein dadurch, dass man plötzlich alles in einem Haus hat und hochkommunikativ und flexibel ist, ändert sich die ganze Firmenkultur.“*

Und zum Schluss der Besprechung und Vorstellung:

*„Es ist wichtig, dass so ein Gebäude vermittelt, dass Arbeiten kein Zwang darstellen muss. Es sollte auf keinen Fall ein Ort sein, in dem ich erinnert werde, zu arbeiten.“*

Warum eigentlich nicht? Warum sollen wir nicht daran erinnert werden, dass wir an einem bestimmten Ort arbeiten und an einem anderen Ort anderen Formen des Lebens und Arbeitens nachgehen?

## **2. Zurück zum Film „Work hard, play hard“**

Durch den Film drängen sich verschiedenste Assoziationen auf: Sind das die ‚modernen‘ Herrschafts- und Machtverhältnisse, in denen der Arbeitende sich nicht mehr bewusst ist, dass Herrschaft und Macht vorliegt? Provozierend könnten wir sogar formulieren: Sollen die ‚Arbeitenden‘ heute glückliche Sklaven sein? Befinden wir uns in einem Benthamschen Panoptikum (Foucault 1976)? Führt diese Art der inneren Verweigerung nicht zu den retaylorisierten Formen der Entfremdung, über die bereits Marx sehr dezidiert nachgedacht hat? Ist dies die neue Form der Überwachung? Nichts desto trotz, wir wissen um die Notwendigkeit der Humanisierung der Arbeitswelt und derer Erfolge. Dieser Film verdeutlicht eine Vielzahl von interessanten Aspekten, die unsere Arbeitswelt charakterisieren. Es geht in dem Film also um Folgendes - nach unserer subjektiv getroffenen Auswahl:

Es geht um die Schaffung eines Milieus, das auf unbewusstem Weg produziert, dass Menschen nicht merken sollen, dass sie arbeiten sollen. Man kann nur mutmaßen, dass die Kontrollmechanismen nicht ausgesetzt sind, sondern subtil arbeiten, da die Menschen arbeiten müssen, und dass das der eigentliche Sinn der ‚schönen‘ Welten in Unternehmen ist.

Warum ist Arbeit auf einmal so gefährlich oder bedrohlich? Dieselbe Firma formuliert in der Neujahrsansprache des Chefs (auch im Film) den Anspruch an eine ‚Megawachstums-mentalität‘. Warum ist die Verschleierung notwendig?

Die Outdoor-Szenen kann man verstehen als Mutprobe oder als Initiationsritus, was darauf hindeutet, dass Angst seitens der Organisation vor den Neuankömmlingen und seitens der Neuankömmlingen vor der Organisation im Spiel sind.

Die spielerische Art der Mutprobe und des Initiationsritus produziert allerdings eine Illusion, nämlich dass die Bewältigung dieser Anpassungsvorgänge spielerisch und unbemerkt passiert. Aus Coaching und Supervision aber wissen wir, dass viele Menschen vor ihren eigenen Veränderungsprozessen Angst bekommen, in Konflikte geraten und ihre Identitäten und darauf gründenden Lebenswelten vor allem im persönlichen Bereich in Gefahr sehen.

Das Leistungsmonitoring: Mit der permanenten Rückmeldung über die eigene Leistung: Wer sich darauf einlässt, könnte letztendlich quasi paranoid werden, sich nämlich selbst immer verfolgen zu müssen; und dies ist nicht nur bei der Post zu finden, sondern auch in den IT Unternehmen.

Die Aussage „bis in die Gene“ symbolisiert auf eine unverhohlene Art die Erwartung, dass der Mensch durch die Organisation total und in seinen Grundstrukturen verändert und damit vereinnahmt wird, vereinnahmbar wird. Es entsteht daraus einerseits ein Bild einer totalen Organisation, wenn auch ganz anders als die, die Goffman entworfen hat (Goffman 1973). Man könnte darin eine „totale“ Vereinnahmung des Menschen sehen. Wir erinnern an die Studien von Erving Goffman, der den Begriff der totalen Institution in den 1970er Jahren prägte (ebd.). Dies sind Institutionen, die alle Lebensäußerungen eines Menschen regeln und kontrollieren. Früher waren

damit aber Klöster, Gefängnisse, Psychiatrien und Schiffsbesatzungen gemeint; heute werden damit die klassischen Organisationen konfrontiert. Fast könnte man meinen, dass wir uns mit unserer hyperdigitalisierten Welt und der Vereinnahmung der Emotions- und Intuitionswelt auf diesem Weg befinden. Und auch wenn diese Perspektive zu schwarzmalersch erscheinen mag, Grund zur Sorge dürfte es dennoch geben, ist doch über die Jahre zumindest ein funktionalisierender Trend gegenüber allen (sozialen) Themen in Organisationen erkennbar gewesen. Denken wir an die Unternehmenskulturdebatte: Diese versuchte Kultur (!) funktional für die Ziele einer Unternehmung einzusetzen. Das Funktionale hat zumeist (ausschließlich) positivistische Züge, aber nehmen wir den Gegenstand der Emotion und Intuition ernst, dann muss danach gefragt werden, was mit der dazugehörigen „negativen“ Seite ist. Andererseits bedient das „Gen“ die neuen wissenschaftlichen Diskurse zum Human Enhancement (Fröse 2015), der Perfektionierung des Menschen auf allen Ebenen, inklusive der Vereinnahmung von Körper, Geist und Seele.

Menschen entwickeln in Organisationen vor allem dann Angst, wenn es zu Veränderungen kommt oder wenn es immer wieder zu Veränderungen kommt und die Veränderungsbereitschaft und Notwendigkeit immer wieder eingefordert wird. Dies als neue Chance zu interpretieren ist nicht allen Menschen möglich. Vor allem wenn sich Veränderungsprozesse ständig wiederholen, kann man diese kaum immer wieder als neue Chancen bewerten. Zur Schnelligkeit und Entgrenzung moderner Arbeitsverhältnisse hat ausführlich Günter G. Voss geschrieben (Voss 1998). Wichtig ist dabei: die Krisen in Organisationen werden in der Regel weniger durch die Primäraufgaben ausgelöst, sondern durch die Bedrohung der Stabilität der Organisation. Natürlich haben Organisationen auch Angst vor ihren Aufgaben z.B. im klinischen Bereich, aber die Menschen haben auch Angst vor den organisatorischen Veränderungen, die ihnen immer wieder neue Rollen aufbürden, neue Aufgaben abverlangen, neue Teamzusammensetzungen vorsehen, Rangordnungen neu ausgehandelt werden müssen etc.

Wir haben einige Szenen aus dem Film gewählt, um ihre gezeigte Trivialität mit der Elaboriertheit der zu Verfügung stehenden theoretischen Ansätze zu kontrastieren. Die angeschnittenen Themen sind wichtig, Personalauswahl, Führungskonzepte, Gestaltung der Kontexte durch Architektur etc. sind sehr wichtig. Wir können zu diesen Themen Beratungen, Coachings, Supervisionen durchführen - aber die Untiefe sollte sich eindeutig in die Richtung der Komplexität, d.h. der Tiefe bewegen. Was wir im Film sehen, ist die Beschreibung von ‚seichten Gewässern‘ mit aufgeblähter Sprache, sprachlich verpackten Banalitäten, schlecht verpackter Manipulation und letztendlich depersonalisierter Ausbeutung.

Die Frage, ob man dazu Wissen braucht, ist für uns eindeutig zu beantworten: Fragetechniken, Eventtechniken, Spiele und euphorische Gefühle reichen nicht aus, wenn man das Ziel verfolgt, dass mündige Menschen sich selbst in Organisationen verstehen sollen, um „Herr im eigenen Haus“ zu bleiben. Dazu braucht es schon Wissen und den Transfer von Wissen aus den Sozialwissenschaften, Systemwissen und subtiles Wissen über die Komplexität von Organisationen.

## Literatur:

- Baumann, Z. (2003): *Flüchtige Moderne*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (2007): *Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1997): *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*, Konstanz: UVK.
- Brown, J. A. C. (1956): *Psychologie der industriellen Leistung*, Hamburg: Rowohlt.
- Dammann, G. (2007): *Narzissten, Egomane, Psychopaten in der Führungsetage*. Haupt Verlag: Bern.
- De Vries, K./Manfred, F. R. (1998): *Führer, Narren und Hochstapler: Essays über die Psychologie der Führung*, Stuttgart: Verl. Internat. Psychoanalyse.
- De Vries, K./Manfred F.R./Lorent-Treacy (1998): *Führer, Narren, Hochstapler*, Stuttgart: Verl. Internat. Psychoanalyse.
- De Vries, K./Manfred, F.R./ Miller, D. (1985): *Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective*. McGraw-Hill, I.: *Leaders and the Leadership Process*, New York, McGraw-Hill.
- De Vries, K./Manfred F.R./Miller, D. (1984): *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco: Jessey-Bass.
- Foucault, M. (1976): *Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses*, Frankfurt a.M. Suhrkamp.
- Fröse, M. W. (2016): *Chiffren der Verletzlichkeit. Nachdenkliche Aufsätze über Management* Wiesbaden: Ergon Verlag (in Vorbereitung).
- Fröse, M. W. et. al (2015): *Emotion und Intuition in Führung und Organisation*, Wiesbaden: Springer/Gabler/Uniscope.
- Fröse, M. W. (2015): *Transformationen in sozialen Organisationen. Verborgene Komplexitäten. Ein Entwurf*, Wiesbaden: Ergon Verlag (im Druck).
- Fröse, M. W. (2014): *Mediation und die Entzauberung des Mythos Führung*, in: *Perspektive Mediation*, Heft 4/2014, S. 219-222.
- Fröse, M. W. (2009): *Mixed Leadership - Presencing Gender in Organisationen*, in: Fröse, M. W./ Szebel-Habig, A. (Hrsg.) (2009): *Mixed Leadership. Mit Frauen in die Führung!*, Bern: Haupt Verlag, S. 17-58.
- Fröse, M. W./Szebel-Habig, A. (Hrsg.) (2009): *Mixed Leadership. Mit Frauen in die Führung!*, Bern: Haupt Verlag.
- Glasl, Friedrich (2004): *Dynamische Unternehmensentwicklung*, Bern: Verlag (3. Auflage mit Bernard Lievegoed).
- Goffman, E. (1973): *Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen* Frankfurt a.M.: Suhrkamp (20. Auflage).
- Hartmann, M. (2007): *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.

- Hartmann, M. (2004).: Elitesoziologie: Eine Einführung., Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Hartmann, M. (2002): Der Mythos der Leistungseliten: Spitzenkarriere und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Hartmann, M. (2001): Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt a.M.: Campus.
- Kernberg, O. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Losmann, C. (2011): Film: WORK HARD, PLAY HARD. Verleih: Film Kino Text.
- Mentzos, S. (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Sievers, B. (1999): „Psychotische Organisation“ als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken, in: Freie Assoziation 2 (1), S. 21-52.
- Sievers, B. (1997): Verrücktheit in Organisationen, in: Freie Assoziation 1 (1u2), S. 113-133.
- Vormbusch, U. (2012): Die Herrschaft der Zahlen: Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne (Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie, 15).,Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Voss, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Wandel der Organisationsbedingungen. Jg. 31, Heft 3, S. 473-487.
- Weibler, J. (2013): Entzauberung der Führungsmythen. München: Roman Herzog Institut e.V.
- Welzer, H. (2008): Klimakriege. Frankfurt a.M: Fischer.