

FORUM Supervision

Strukturwandel in der Arbeitswelt

Annemarie Bauer

Marlies Fröse

Cornelia Edding

Alexa Köhler-Offierski

Gisela Kubon-Gilke

Heidi Möller

Renate Schernus

Burkhard Sievers

Michael Stiels-Glenn

Herausgeber:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktionsanschrift:

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)
Meppener Straße 22, 48155 Münster
Telefon (02 51) 66 55 64, Telefax (02 51) 6 74 39 58
JuergenKreft@t-online.de

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 27:

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg.
Peter Musall, Burgstr. 16, 63571 Gelnhausen.

Erscheinungsweise und Bezug:

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Einzelheft: 11,50 € inkl. MwSt und Versandkosten
Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. MwSt und Versandkosten
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag und Bestellungen:

Fachhochschulverlag
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
Kleiststraße 31, 60318 Frankfurt
Telefon (0 69) 15 33–28 20, Telefax (0 69) 15 33–28 40
bestellung@fhverlag.de
www.fhverlag.de

Satz: Fachhochschulverlag
Druck: Elektra, Niedernhausen

© 2006 **Fachhochschulverlag**
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Annemarie Bauer und Marlies W. Fröse</i> Menschenwürde Arbeit – Menschen würden arbeiten	4
<i>Cornelia Edding</i> Was geschieht mit der Identität von Organisationen im Wandel?	23
<i>Alexa Köhler-Offierski und Gisela Kubon-Gilke</i> Ethik und Effizienz im Zielkonflikt?	35
<i>Heidi Möller</i> „Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit	47
<i>Renate Schermus</i> Reformkonzepte im Sog veränderter Kontexte – Suche nach neuer Balance	63
<i>Burkard Sievers</i> Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen	76
<i>Michael Stiel-Glenn</i> Fünf Anmerkungen zu „Entgrenzten Arbeitswelten“ und Sprache in der Supervision	94
Rezensionen	103
Neue Bücher	115
Briefwechsel	117
Randbemerkungen	
Qualitätsmanagement	121
Veranstaltungen	123
AutorInnen	126
Vorschau	128

Vorwort

Der Eindruck, dass in Betrieben wie in sozialen Einrichtungen die Bedingungen härter und der Druck auf die Beschäftigten gestiegen ist, ist sicherlich nicht nur subjektiv. Trotz Gewinnsteigerung und guter Auftragslage werden MitarbeiterInnen entlassen, Betriebe/Betriebsteile geschlossen. Und im Bildungsbereich wie in weiten Teilen der sozialen Arbeit werden die Anforderungen durch Arbeitszeiterhöhung und Zusammenlegung von Arbeitsbereichen drastisch gesteigert. Wobei die Maßgabe „kostendeckender Arbeit“ durch Einsparungen, Mehreinnahmen und Sponsoring zusätzlichen Stress bewirkt. Von den schon immer üblichen Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen oder von Wandel durch Innovation kann schon seit einigen Jahren nicht mehr geredet werden.

Vielmehr: In allen Bereichen und Sparten ereignet sich ein dramatischer Wandel der Arbeitswelt und der Arbeitsbedingungen. Und ineins mit diesem grundlegenden „Strukturwandel in der Arbeitswelt“ geht es nicht mehr nur um veränderte Anforderungen an MitarbeiterInnen sondern um den Stellenwert von Arbeit im Leben von Menschen, ja eigentlich um die Würde des Menschen. Dabei sind wir noch weit davon entfernt, uns wirklich vorstellen zu können, wie tiefgreifend lebensverändernd der begonnene Wandel der Arbeitswelt sein wird.

Um Fragestellungen, die in diesem Kontext für SupervisorInnen von Bedeutung sind, geht es in diesem Heft. Dabei ist den Redakteuren bewusst und klar, dass mit den vorliegenden Beiträgen nur Anstöße dafür gegeben werden, die Dimensionen des Strukturwandels zu erahnen.

Arbeit – Arbeitsfeld – Arbeitswelt, das sind konstitutive Bezugspunkte für Supervision. Und darauf bezogene Kompetenzen sind für supervisorisches Handeln unerlässlich. SupervisorInnen brauchen eine eigene Anschauung davon, was sich in der Arbeitswelt ereignet/verändert und ihnen in der Person und Geschichte von SupervisorInnen oder Organisationen begegnet. Gerade weil Supervision selbst die Arbeit(swelt) nicht verändert, wohl aber hilft, Veränderungen zu verstehen und damit umzugehen, fragt sie nach dem, was hinter den Veränderungen steckt, was den Wandel verursacht. Das „Nachdenken über die Arbeit“ (Bauer/Fröse) gehört dabei ebenso dazu wie die Frage nach der „Identität von Organisationen im Wandel“ (Edding) und den Modalitäten, unter denen Wandel/Veränderung sich vollzieht.

Supervision hat es ja zumeist mit den Folgen von Veränderung und Wandel zu tun. Und zu solchen Folgen gehört die Einschätzung eines spannungsreichen Wechselspiels von „Ethik und Effizienz im Zielkonflikt“ (Köhler-Offierski/Kubon-Gilke) ebenso wie der Versuch einer Neubestimmung von Berufstätigen als sogenannte „Arbeitskraftunternehmerpersönlichkeiten“ in der „Entgrenzten Arbeitswelt“ (Möller; dazu die Replik von Stiels-Glenn).

Dabei stellt sich natürlich immer die Frage, was solchen scheinbar/offensichtlich zwangsläufigen Entwicklungen entgegen gestellt werden kann: Haben „Re-

formkonzepte im Sog veränderter Kontexte“ (Schemus) überhaupt noch eine Chance? Wie geht Politik mit den neuen ethischen Herausforderungen um?

Antworten auf solche Fragen und Problemlagen sind ganz sicher nicht ideologisch zu setzen. Auch hier kommt es darauf an, Dialoge zu formulieren und anzuzetteln, die dazu helfen können, dass die Arbeit(swelt) menschlich bleibt oder menschlicher wird. Doch dazu gehört die angstfreie Beschäftigung mit den neuen Kennzeichen der Arbeitswelt und die Auseinandersetzung mit den Schattenseiten von Organisationen: „Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen“ (Sievers).

Die Vielschichtigkeit des Strukturwandels in der Arbeitswelt wird auch nach der Lektüre der Beiträge dieses Heftes nur zu erahnen sein. Doch ein einladender Anfang, sich damit weiter zu befassen, ist hoffentlich gemacht.

Annemarie Bauer und Peter Musall

BEITRÄGE

Annemarie Bauer und Marlies W. Fröse

Menschenwürde Arbeit – Menschen würden arbeiten. Ein Nachdenken über die Arbeit

„Gegeben scheint uns überhaupt nur: die Erde, um eine Stelle zu gewähren, an der wir im Universum unsere Zelte aufschlagen könnten (also der Raum); das Leben als die Spanne für unser Verweilen (also die Zeit); und die Vernunft, um erst uns zu leiten, uns hier für eine Weile häuslich einzurichten, und dann, wenn das Wohnen endlich besorgt ist, im Verwundern zu enden, dass überhaupt so etwas wie Erde, Universum, Leben und Mensch existieren. Mehr Zweck dürfte aus der ganzen Veranstaltung beim besten Wissen nicht herauszulesen sein.“
Hannah Arendt in ihrem Denk-Tagebuch am 9. September 1951 zum Thema „Gegeben sein“.
(Ahrendt 2002, S. 130)

Prolog

„Die Stadt hinter dem Strom“ von Hermann Kasack, einer der wichtigsten Romane der Nachkriegszeit, erschienen im Jahr 1947, ist ein Roman der inneren Emigration, der Zerstörung und des Todes. Die Vorarbeiten dazu hat Hermann Kasack bereits in den Jahren 1941 und 1942 anhand von zwei dokumentierten visionären Träumen geleistet. Die Stadt liegt hinter dem Strom, der die Welt der Lebenden von der Welt der Toten trennt. Die Geschichte: Der Alt-Orientalist Robert fährt mit einem Zug in die namenlose Stadt, die mit ihren ärmlich gekleideten Menschen und ihren zerstörten Häusern vermutlich ein Hinweis auf die zerstörten und ermordeten Menschen und Städte des Zweiten Weltkriegs darstellt und darstellen soll. Niemand kann dieser Stadt entfliehen; die Menschen führen sinnlose und mechanische Tätigkeiten aus und stehen offenbar unter der Autorität einer geheimnisvollen Macht, die sie kontrolliert und bedroht. In der Begegnung mit seiner Geliebten Anna erkennt Robert, dass er sich als einziger Lebender unter den Toten befindet.

Warum erwähnen wir dieses Buch hier? Arbeit spielt in der Stadt hinter dem Strom eine große Rolle. Robert besichtigt die Fabriken und stellt mit Entsetzen fest, dass die eine Fabrik, die Steine produziert, die dann zur Fabrik am anderen Ende der Stadt gebracht werden, damit sie dort wieder zu feinstem Staub zerstört werden, um in der ersten Fabrik wieder zu Steinen zusammenschmolzen zu werden. „Als sich der Archivar erkundigte, ob bei den außerordentlichen Mengen an Steinstaub, deren die Kunststeinfabrik ... laufend benötige, die Abtragung des hie-

sigen Felsgeländes sich nicht zu erschöpfen drohe, vernahm er ein verlegenes Hüsteln des Agenten, das schließlich in ein krampfhaftes Gelächter überging ... Wenn wir ... das Felsgestein für die Pulverisierung mitbenützten, würde nicht nur das gegenseitige Verhältnis, sondern auch der Kreislauf der Ordnung selbst gestört sein“ (Kasack 1956, S. 149). Und etwas später, nachdem Robert die Zusammenhänge verstanden hat, dass es darum geht, die Menschen anzutreiben, sie mit sinnloser Arbeit unter Kontrolle zu halten und die Arbeit ständig zu beschleunigen – „Auf diese Weise ... hetzt ein Unternehmen das andere tot. Dabei kann man nicht einmal von Konkurrenz sprechen“ (S. 149) –, und er die Absurdität des Ganzen kritisiert, bekommt er zur Antwort: „Sie denken zu moralisch! ... für die Masse bleibt das Zwecklose ihres Treibens natürlich ein Geheimnis“ (Kasack 1949, S. 150 f.).

Einleitung

Als die Arbeitsmarktreform eingeführt wurde, die unter dem Namen Hartz IV Karriere machte, gab es Demonstrationen, zunächst heftig und mit vielen Menschen, dann aber doch abnehmend, einem resigniertem Absterben gleich. Eines der Demonstrationsschilder, die wir damals im Fernsehen sehen konnten, trug den Text, den wir für den Artikel als Titel gewählt haben: „Menschenwürde Arbeit – Menschen würden arbeiten“. Das Thema Arbeitslosigkeit wie auch das Thema Arbeit wird in den Medien, zumindest in den Alltagsmedien, die die Analyse nicht so gern in den Vordergrund stellen, sondern lieber polemisieren, vielfach mit den Phänomenen der „Drückeberger“ und der „Hängematte“ diskutiert, – die es ja auch ab und an geben soll. Diese Demonstranten aber, die sich verzweifelt dagegen wehren, zu Empfängern von Arbeitslosengeld abgestempelt zu werden, die offenbar die Arbeitsmarktreform eher als Arbeitslosengeldreform verstehen und erleben, verweisen mit ihrem Demonstrationsschild auf etwas anderes: Menschen würden gern arbeiten, nicht nur, weil Arbeit den Lebensunterhalt sichert, sondern: Arbeit trägt zur Menschenwürde bei. Aber auch auf die Menschen, die in der Erwerbsarbeit stehen, kann das Motto des Schildes übertragen werden: Veränderungsprozesse in den Unternehmen werden zunehmend in kürzerer Zeit umgesetzt und die Halbwertszeit der umgesetzten Ergebnisse nimmt oftmals ab. Man geht sogar davon aus, dass die Halbwertszeit von Führungskräften bei den 500 größten Unternehmen bei vier Monaten liegt. Menschen müssen immer schneller effektiver und effizienter tätig sein. Daraus resultierte für uns die Frage: Können wir Wege aus diesem Dilemma finden, denn ob mit oder ohne Erwerbsarbeit, bei beiden Gruppen steht die Arbeit im Mittelpunkt.

Mit unserem Beitrag möchten wir die Leserinnen und Leser auf eine sozialpolitische und philosophische querdenkende Reise mitnehmen, die grundsätzlich auf diese Thematik einen anderen Blick wirft. Wir gehen davon aus, dass viele Men-

schen grundsätzlich gerne arbeiten und dass die Arbeit auch zur Erhaltung der Menschenwürde gehört. Menschen sind gerne tätig, um ihren Anteil an der gesellschaftlichen Produktion und Reproduktion – ob direkt oder indirekt, ob bewusst oder unbewusst – wahrzunehmen. Und die Reproduktionsarbeit macht 2/3 der Gesamtarbeit aus, so die Zeitbudgetstudie aus dem Bundesministerium im Jahr 1992. Doch, was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff Arbeit?

Unser Beitrag ist als Reflexion gedacht, bei dem wir uns insbesondere auf Hannah Arendt und Wilhelm Schmidt konzentrieren werden. Es sind Gedanken und Überlegungen, die das Ziel haben, bestimmte Selbstverständlichkeiten in unseren Diskursen – in unserem Fall über die Arbeit – neu zu sortieren. Wir gehen folgendermaßen vor:

- Was passiert derzeit in unserer Gesellschaft bezogen auf die Erwerbsarbeit? Sind wir alle nur noch Rädchen im Getriebe?
- Was ist Menschenwürde? Ein kurzer Exkurs.
- Was verstehen wir eigentlich unter Arbeit? Dazu sollen zwei theoretische Konzepte (Hannah Arendt und Wilhelm Schmidt) herangezogen werden.
- Wie trägt Arbeit zur Identität eines Menschen bei?
- Folgt bei Arbeitslosigkeit der Verlust der Menschenwürde?
- Welche Aufgaben bekommt Supervision in diesem Kontext?

Dies mündet dann in einem Ausblick, in dem weitergehende Fragen formuliert werden, die für spätere Diskussionen wichtig sein könnten.

Was passiert derzeit in unserer Gesellschaft bezogen auf die Erwerbsarbeit? – Sind wir alle nur noch Rädchen im Getriebe? Eine Skizze (entnommen aus Fröse 2005, S. 353 ff.)

Gegenwärtig laufen Organisationen und Unternehmen Gefahr, der Kurzfristigkeit und Schnelligkeit Vorrang vor Langfristigkeit, Langsamkeit und Langlebigkeit und letztlich vor Nachhaltigkeit zu geben. So fragt Sennett (1998, S. 12) berechtigterweise, ob diese Kurzfristigkeit des Wirtschaftens nicht notwendig in Konflikt geraten muss mit dem menschlichen Charakter, der auf Langfristigkeit, Verlässlichkeit und Entwicklung angewiesen ist. Und im Anschluss an Sennett kann weiter gefragt werden: Wie können wir angesichts der stetig wachsenden Krisenhaftigkeit verstärkt darauf achten, dass langfristig angelegte Ziele und Werte unter anderem in der Arbeit mit Menschen nicht ohne weiteres mit der Gewinnmaximierung verglichen werden, auf die erwerbswirtschaftliche Unternehmen heute üblicherweise reduziert werden? Der Profit der Aktionäre hat Vorrang vor allem, da das Prinzip des kapitalistischen Wirtschaftens dies stetig erzwingt und stetig verschärft. Die Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns hat Konsequenzen für die Menschen in den jeweiligen Arbeitsprozessen. Ständig werden neue Konzepte

präsentiert, Leitbilder diskutiert, Qualitätssicherungsprogramme eingeführt und Modellprojekte implementiert. Tatsächlich können Rationalisierungsmaßnahmen ohne Wenn und Aber erforderlich und gut sein – dies sei unbestritten –, aber realistisch gesehen resultieren daraus unter den heutigen Bedingungen vorwiegend radikale Personaleinschnitte. Ohne Zweifel wird der soziale Rechtsstaat, wie wir ihn aus den 1970-er/1980-er Jahren kennen, umgebaut; man kann sogar schärfer formuliert hören: „Der Sozialstaat wird mehr und mehr abgebaut.“ Öffentlich finanzierte Sozialleistungen werden radikal reduziert. Zunehmend hat die Privatisierung öffentlicher Güter Vorrang (Verkauf von Wasser, Straßen, öffentlichen Einrichtungen u. a.). Parallel dazu nimmt der Kampf um Arbeits- und Geldmittel und um eine eigenständige Existenzsicherung zu. Dabei geht uns nicht die Erwerbsarbeit aus, aber die existenzsichernde bezahlte Erwerbsarbeit. Eine Vollbeschäftigung wird sich unter den gegebenen Bedingungen nicht wieder einstellen. Es werden zwar neue Erwerbsarbeitsplätze geschaffen, diese sind häufig nur noch ungeschützte Teilzeitverhältnisse, die jedoch eine eigenständige Existenzsicherung immer weniger ermöglichen. Zudem wird sich die bezahlte Erwerbsarbeit im nächsten Jahrzehnt weiter verdichten und entgrenzen. Dem Arbeitsplatzabbau und den Entlassungen von Arbeitskräften stehen meist gesteigerte Arbeitsbelastungen gegenüber, die unweigerlich zur Überlastung der verbliebenen Mitarbeitenden führen. Die Folgen auf der individuellen wie auch organisationsbezogenen Ebene sind bekannt. Wichtige Stichworte dazu sind:

- Verbetrieblichung des Alltagslebens (Familie, Sozial- und Freundesleben) in Richtung Überforderung, Selbstausschöpfung und Burn-Out;
- Zunahme von Angst vor Arbeitsplatzverlust;
- Steigerung von Abhängigkeiten;
- Vereinzelung, Isolation und Verlust sozialer Einbindungen
- bei gleichzeitig extrem niedrig gemeldeter Krankheitsrate aufgrund von Ängsten;
- Anforderungen an die Selbstorganisation des Arbeitnehmers gemäß der Kriterien flexibel, modern, emotional intelligent, auf neuestem Stand gebildet, kosmopolitisch, initiativ, „der perfekte Manager“;
- Zunahme der unbewussten Dynamiken auf der persönlichen sowie auf der Unternehmensebene (Neid, Rivalität, Versagensängste, Erfolgsdruck, Scheiternsängste). (Siehe dazu die Beiträge von Weiss, Edding, Bauer in Fröse, M.W. 2005)

Die Gesellschaft wird zunehmend aufgeteilt in Gewinnende und Verlierende, um die man sich nicht mehr kümmern muss. Für die teilweise oder ganz aus der Erwerbsarbeit Ausgegrenzten, für Behinderte und Kranke, MigrantInnen, Flüchtlinge und für alte Menschen verschlechtern sich die Lebensmöglichkeiten. Denen, die aus diesem System herausgefallen sind, droht psychisches und körperliches Elend, so wie es bereits Pierre Bourdieu (1997) in seiner Studie „Das Elend der

Welt“ dargestellt hat. Für diejenigen Arbeitskräfte, die noch im „Normalerwerbsverhältnis“ stehen, entwickelt sich gleichzeitig ein enormer Leistungsdruck.

Und was passiert mit der Klasse der eingegrenzten „Ausgegrenzten“? Die dann überhaupt keine Lohnarbeit mehr hat? Oskar Negt (Frankfurter Rundschau, 19.11.05) spricht sogar von einer Dreiteilung der Gesellschaft: 1/3 der Gesellschaft geht es einigermaßen gut. 1/3 der Gesellschaft arbeitet in prekären Arbeitsverhältnissen und ein weiteres Drittel wird überflüssig. Zu fragen ist dann logischerweise: inwieweit die zur Zeit nicht enden wollenden Krawalle in Frankreich und in anderen Ländern schon ein Ausdruck für diese Entwicklungen sind, nie Ausgegrenzte perspektivlos versuchen, sich bemerkbar zu machen.

Bereits in den 60er-Jahren formulierte Hannah Arendt (1964/1965) – sicherlich in einem vollständig anderen gesellschaftlichen, politischen und historischen Kontext – die Frage, die an Aktualität nichts verloren hat: „Liegt es nicht am modernen Leben, dass wir alle bloß Rädchen in irgendeiner Maschinerie geworden sind?“ Gleichwohl Hannah Arendt sehr kritisch mit der Frage umgegangen ist, drängt sich der Eindruck auf, dass aufgrund arbeitsmarktpolitischer und weltweit globalisierender Entwicklungen die Menschen immer mehr zu Rädchen im Getriebe werden. Hannah Arendts Analyse bezog sich auf einen anderen historischen Kontext, der Darstellung der „Banalität des Bösen“ und der Frage nach Schuld und Verantwortung am Beispiel des Mannes (Eichmann-Prozess), der das nahezu reibungslose Funktionieren des Unerwünschten bzw. der unerwünschten Menschen organisiert. Hier scheinen Momente wieder sichtbar zu werden, die diese Art der Überbürokratisierung, der direkteren Herausbildung von Befehl und Gehorsam für das Management und der Herausbildung eines für das System gut funktionierenden Menschentypus andeuten, wie etwa: extreme / übertriebene Zunahme von Qualitätssicherungsprogrammen die sich letztendlich nicht mehr an den Inhalten ausrichten. Damit ist nicht gemeint, dass man nicht über die Qualität nachdenken müsse, sondern es ist erforderlich, die Überdokumentierung zum Thema zu machen. Wer liest tatsächlich die umfangreichen Berichte, die massenhaft erstellten Akten? Landen diese nicht tatsächlich auf Nimmerwiedersehen in den Schubladen?

Detailgenaue Qualitätssicherungsprogramme, was sinnvoll sein mag, aber z. B. in der Arbeit mit Menschen als „wie sinnvoll?“ hinterfragt werden muss und kann;

Schließung eines britischen Unternehmens mit 2.500 Mitarbeitenden, die per SMS und anschließender Mail die Kündigung am Freitag Abend erhielten;

Managementprogramme im Weiterbildungssektor, die die Persönlichkeitsentwicklung (Supervision u. a.) von Führungskräften ad acta legen und Begriffe wie Disziplin und Gehorsam wieder in den Vordergrund stellen.

Insbesondere die deutsche Gesellschaft scheint eher anfällig für ausgefeilte Bürokratisierungstendenzen, wie man es in der Verwaltung von politischen und staatlichen Organen und Organisationen häufig erleben kann, was sicherlich eine zu diskutierende These darstellt. Aufbauend auf ein verinnerlichtes Gehorsamsden-

ken wird bewusst oder unbewusst ein idealtypisches Bild von einem perfekten Funktionieren von Organisationen und Bürokratien projiziert. (vgl. die Rädchen-theorie von Arendt 1991). Und hat dies dann noch mit Menschenwürde zu tun?

Was ist Menschenwürde? Ein kurzer Exkurs

Wenn man einen umgangssprachlichen Sinn von „Würde“ als Zeichen von Rang und Status aus der Definition ausspart, dann meint Menschenwürde ein auszeichnendes Merkmal des Menschen im Unterschied zu anderen Lebewesen, was seinen inneren Wert ausmacht. In der frühen christlichen Tradition beziehen sich die Betrachtungen zur Menschenwürde auf den besonderen Status des Menschen, dem dieser im Rahmen der Schöpfung zukommt: die Gottesebenbildlichkeit des Menschen mache seine Würde aus. Die Geschichte der Idee der Gottesebenbildlichkeit ist lang und differenziert und schließt zum Beispiel die Inkarnation des Menschen als Bestandteil der Würde ein oder die Überlegungen, dass der Mensch – wie Gott – einen Mikrokosmos darstelle, in dem alle Möglichkeiten angelegt sind und der die Freiheit der Wahl hat und viele Überlegungen mehr. Mit der beginnenden Neuzeit rückt die Vernunftbestimmung des Menschen in den Vordergrund. Nach Kant ist Würde „über allen Preis erhaben“ und kein Äquivalent. Der Grund dafür, dass die menschliche Natur Würde hat, liegt in der Autonomie des Menschen, die sich in der Fähigkeit zeigt, sich selbstgegebenen und dennoch allgemeinen Gesetzen zu unterwerfen. Hegel wandelt die Kant'sche Sollens-Ethik in eine Ethik der substantiellen Sittlichkeit: „Würde hat der Mensch ... nur, indem er von einem An- und Fürsichseyenden, einem Substantiellem weiß und diesem seinen natürlichen Willen unterwirft und gemäß macht. Erst durch ... das Wissen, dass ein Allgemeines, An- und Fürsichseyendes, das Wahre sey, erhält er eine Würde“ (Hegel, zit. nach Horstmann 1980, S. 1256).

Um die Mitte des 19. Jahrhunderts wird der Begriff der Menschenwürde zum politischen Schlagwort: Die Forderung nach einem menschenwürdigen Dasein, eine Forderung der Französischen Revolution, wird von den Frühsozialisten aufgenommen und mit Gerechtigkeit als einem Grundprinzip des Umgangs miteinander verknüpft mit der Forderung, die Würde des anderen ebenso zu respektieren wie die eigene. Im 20. Jahrhundert hat Ernst Bloch in seinem Buch „Naturrecht und menschliche Würde“ (1961) unter dem Eindruck der Schreckensherrschaft des Dritten Reichs die Losung der frühen Sozialisten aufgenommen: „es gibt sowenig menschliche Würde ohne Ende der Not wie menschengemäßes Glück ohne Ende alter oder neuer Untertänigkeit“ (Bloch, zit. nach Horstmann 1980, S. 1126). Heutzutage taucht der Begriff der „Menschenwürde“ als politischer Begriff in der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der UNO auf und zog darüber in moderne Verfassungen und Grundgesetze ein.

Artikel 1, Absatz 1 unseres Grundgesetzes besagt: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“ Dies ist das Fundament unseres Begriffes für Menschenwürde, welcher ein „Ausdruck der Idee oder Erfahrung (ist), dass jeder Mensch aufgrund seiner bloßen Existenz einen sinnstiftenden Wert für die Gesellschaft besitzt. Nur wo der unbedingte Schutz der Menschenwürde gewährleistet ist, kann man von einem gleichberechtigten und freiheitlichen Gemeinwesen sprechen.“ (Entnommen aus Wikipedia, Stand 31.10.2005) Es ist schwer auszumachen, was im juristischen Kontext unter Menschenwürde zu verstehen ist, wie etwa: Ist damit gemeint, die Menschenwürde als den Wert eines Menschen zu begreifen, der zu seiner menschliche Naturausstattung gehört? Zu den genannten Ansätzen versteht sich die kommunikationssoziologische Deutung der Menschenwürde durch Niklas Luhmann (1965) als Alternative, der mit dem Begriff die Bedingungen für das Gelingen der Selbstdarstellung eines Menschen als individuelle Persönlichkeit meint (Horstmann 1980).

Aus den dramatischen Erfahrungen im Faschismus, der die Würde von Millionen Menschen zerstört hat, willentlich, vorsätzlich und systematisch, bekommt sie in der modernen Gesellschaft eine besondere Rolle: Sie ist unantastbar und realisiert sich in der menschlichen Personalität. Sie ist nicht in Geldwert umzurechnen und ihre wichtigsten Elemente sind Freiheit und Solidarität. Daraus erwächst die Forderung nach sozialer Gerechtigkeit für alle, verbunden mit dem Recht auf Teilhabe, Mitgestaltung, Selbstentfaltung und dem Recht auf Arbeit. Und auch schon Johannes Paul II. hat in seiner Magna Charta der Arbeit „laborem exercens“ den Vorrang der Arbeit vor dem Kapital betont: Kapital ist ein Instrument, Arbeit eine Menschenwürde. Arbeit trägt dazu bei, dass Menschen autonom sein können, ihren Lebensunterhalt sichern und ihre Teilhabe an der Gesellschaft gestalten können. Arbeitslosigkeit verhindert genau dieses. Die Kritik an den Arbeitsmarktreformen, ihre (bisherige) Nutzlosigkeit, die Versuche, über Regulierungen und Deregulierungen, die eine veränderte Gesellschaft schaffen (sollen?), sind bekannt und müssen hier nicht wiederholt werden. Die These vom „Raubtierkapitalismus“, wie Nell-Breuning dies einmal nannte, wird durch Szenen aus der Wirtschaft täglich unterfüttert. Menschenwürde verlangt ein Recht auf Teilhabe am wirtschaftlichen Prozess durch Arbeit und ist mit einer Voraussetzung, sozialer Gerechtigkeit, auch wenn dies eine Utopie sein sollte, immer wieder anzunähern. Umso wichtiger ist deshalb auch das Wissen um die Grenzen von Arbeit. Aber was verstehen wir eigentlich unter Arbeit?

Was verstehen wir unter Arbeit?

Dazu möchten wir zwei philosophische Konzepte – eines von Hannah Arendt und das andere von Wilhelm Schmidt – heranziehen. Beide haben zu unterschiedlichen

Zeiten über das Arbeitsverständnis gearbeitet. Unser Ziel ist es, Arbeit noch einmal neu zur Disposition zu stellen. Beide Konzepte geben uns die Möglichkeit, über den Sinn, über die gesellschaftliche Notwendigkeit von Arbeit, wie diese zu verteilen ist und wie diese zu organisieren ist, nachzudenken. Damit sind wir bereits jetzt schon bei einem weitaus umfassenderen Begriff von Arbeit als es nur die Erwerbsarbeit intendiert.

Hannah Arendt

Hannah Arendt, politische Philosophin (1906-1975), verbindet mit dem Wort *Vita Activa* die drei menschlichen Grundtätigkeiten, die die Menschen in einer Gesamtheit darstellen: Arbeiten, Herstellen und Handeln; diese sollen nachfolgend kurz skizziert werden. Dieses Verständnis hat sie in ihrem Werk *Vita Activa* oder *Vom tätigen Leben* (Arendt 2003) gesellschaftshistorisch analysiert. Sie geht davon aus, dass die drei Formen des Tätigseins den Grundbedingungen entsprechen, „unter denen dem Geschlecht der Menschen das Leben auf der Erde gegeben ist“ (S. 16). Ein Verständnis, welches sich in seiner Konsequenz heute in all den Arbeitsprozessen/Diskussionen unseres Ermessens nicht mehr widerspiegelt.

Unter Arbeiten wird der biologische Prozess des menschlichen Körpers verstanden, „der in seinem spontanen Wachstum, Stoffwechsel und Verfall sich von den Naturdingen nährt, welche die Arbeit erzeugt und zubereitet, um sie als die Lebensnotwendigkeiten dem lebendigen Organismus zuzuführen.“ Hannah Arendt pointiert dies in der Aussagen, dass die „Grundbedingung, unter der die Tätigkeit des Arbeitens steht“, das Leben selbst ist (S. 16), die Arbeit das „Am-Leben-Bleiben des Individuums und das Weiterleben der Gattung“ (S. 18) sichert. Wenn man sich diesem Verständnis nähert, drängt sich der Eindruck auf, dass zunehmend Menschen – hier wie in vielen anderen Ländern unserer Welt – allein diese Grundbedingung nicht mehr zur Verfügung steht. Denn Arbeiten wird üblicherweise mit Erwerbsarbeit beschrieben und einer vorhandenen Warenwirtschaft, die das ganze Leben durchdringt. Es werden nur noch Waren ausgetauscht, für die es nicht einmal Menschen benötigt. Und oftmals werden die Waren für das eigene Image gekauft. Arendts Begriff ist jedoch auf einer weitaus existenzielleren Ebene angesiedelt. Wo ermöglichen wir, wo unterstützen wir Menschen, damit sie „Am-Leben-Bleiben“? Von daher kann der grundsätzlichere Unterschied zwischen Arbeiten und Herstellen auch in der Unterscheidung von unproduktiv und produktiv verstanden werden.

Auf der Ebene des Herstellens manifestiert sich im Sinne von Arendt (S. 16) das Widernatürliche eines von der Natur abhängigen Wesens. Es ist die Produktion einer künstlichen Welt von Dingen, die sich „den Naturdingen nicht einfach zuge-

sellen, sondern sich von ihnen dadurch unterscheiden, dass sie der Natur bis zu einem gewissen Grade widerstehen und von den lebendigen Prozessen nicht einfach zerrieben werden“ (S. 16). Die Grundbedingung hier ist die Weltlichkeit. Es ist die Angewiesenheit menschlicher Existenz, bezogen auf die Gegenständlichkeit und bezogen auf die Objektivität. In der Herstellung der künstlichen Welt sind die Bewohnenden von der Sterblichkeit auf eine bestimmte Art unabhängig. Alles kann ausgetauscht werden. Auch dieses ist ohne Wenn und Aber sichtbar in der Gesellschaft, wie die Austauschbarkeit von Objekten oder den Menschen in den Organisationen. So ist das Brot – als Metapher gesprochen – erforderlich, damit die Menschen am Leben bleiben, es wird künstlich, wenn es zur Ware wird.

Das Handeln, die dritte Grundtätigkeit, ist nach Hannah Arendt die „einzige Tätigkeit der Vita activa, die sich ohne die Vermittlung von Materie, Material und Dingen direkt zwischen Menschen abspielt“ (S. 17). Ihre Grundbedingung ist das Faktum der Pluralität. Nicht der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt, sondern auf der Erde leben viele Menschen, die unter Menschen weilen. In dieser Tätigkeit ist die Gründung und Erhaltung des politischen Gemeinwesens erforderlich. Sie sichert die Kontinuität für weitere Generationen ab und hält die Erinnerung und somit Geschichte lebendig. Die genannten Begriffe sind nicht geläufig, da Hannah Arendt dies als politisches Modell eingeführt hat, und die Gründung und Erhaltung des politischen Gemeinwesens – also die soziale Reproduktion von Gesellschaft – damit meint.

Umrahmt werden diese Grundtätigkeiten und Grundbedingungen durch das übergeordnete Wissen, dass die menschliche Existenz durch „die Geburt zur Welt kommt und durch den Tod aus ihr wieder verschwindet“ (S. 17). Eine Grundbedingung, die für uns alle zutrifft.

Konstatieren müssen wir heutzutage, dass das Arbeitsverständnis fast nur noch unter den Vorzeichen des spezifisch kapitalistischen Herstellens gehandelt wird. Das Arbeiten wie auch das Handeln erfahren weder eine Würdigung, noch werden diese als menschlich erforderliche Tätigkeitsdimensionen erkannt und bewertet. Friedrich Glasl (2005, S. 39 ff.) betrachtet diese Entwicklungen mit sehr großer Sorge: Die Wirtschaft würde immer grenzenloser, die Politik und öffentliche Verwaltung immer hilfloser, die geistige und kulturelle Entwicklung mittelloser. Seine Überlegungen münden dann in der Frage: Schafft die totale Verwirtschaftlichung dann totalitäre Gesellschaften? Veränderungsmöglichkeiten werden von ihm, wenn überhaupt, nur auf einer grundlegenden Werteebene gesehen, indem Freiheit im Geistesleben, Gleichheit im Rechtsleben und Geschwisterlichkeit im Wirtschaftsleben neu arrangiert werden.

Wilhelm Schmidt

Wilhelm Schmidt, ein Philosoph und der zweite Vertreter, den wir herangezogen haben, geht in seinem „Arbeits“-Verständnis aus philosophischer Sicht noch einige Schritte weiter. Für ihn ist das zentrale Problem des Lebens unserer postindustriellen Gesellschaft, dass Menschen keine Arbeit – richtigerweise keine Erwerbsarbeit – haben, die als Grundlage der Produktion materieller Ressourcen zur Beschreitung des Lebensunterhaltes dienlich ist (Schmidt 2004, S. 158). Der Leistungsdruck wächst, die Ressourcen schwinden und dann wird es erforderlich, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Sein philosophischer Ansatz soll nachfolgend skizziert werden.

Schmidt geht davon aus, dass die Auseinandersetzung über den Sinn der Arbeit unbegrenzte Kräfte freisetzen könnte (S. 159). Denn Sinnlosigkeit führt zu Kraftlosigkeit, Burn-Out und Krankheit – deren haben wir heute zur Genüge. Für ihn ist der Sinn von Arbeit nicht nur die Lebensquelle des Einzelnen, sondern diese ist auch erforderlich für den Erhalt gesellschaftlicher Verhältnisse. Leider versteht man heutzutage unter Arbeit nur, eine Stelle zu haben, also eine Erwerbsarbeit, eine Aufgabe gemäß der Stellenbeschreibung zu erfüllen, um dann von dem Ertrag leben zu können (S. 160). Er plädiert für eine Neudefinition: „Arbeit ist all das, was ich in Bezug auf mich und mein Leben leiste, um ein schönes und bejahenswertes Leben führen zu können“ (S. 160). Dazu gehört die körperliche, geistige und seelische Arbeit. Er nimmt eine weitere Aufteilung vor, die unseres Ermessens hilfreich für weitere Diskussionen sein könnte; und somit als eine weitere Differenzierung des Arendtschen Begriffsverständnisses gesehen werden könnte. Für ihn gehören verschiedene Facetten zur Arbeit. Gleichwohl an dieser Stelle angemerkt werden muss, dass sein zwar stark geprägter individualistischer Ansatz im Widerspruch zu seinen weiteren Ausführungen steht, diese sind wieder auf einer gesellschaftlichen Ebene angesiedelt. Schmidts Ebenen sind (S. 160 ff.):

Die Arbeit an sich Selbst – im Sinne der Selbstbefriedung – sie ist dem Selbst vollkommen zu Eigen – sie ist die Voraussetzung für alle weiteren Arbeiten – und kann von daher dem Begriff des Arbeitens bei Hannah Arendt im weitesten Sinne zugeordnet werden (wenn an dieser Stelle überhaupt ein Vergleich möglich ist!).

Die Arbeit an Freundschaft – eine fraglose Selbstverständlichkeit vormoderner Kulturen – heute eine bewusste Leistung, um diese aufrechtzuerhalten.

Die Familienarbeit – die Pflege und Organisation der engsten Beziehungen und dessen Zusammenleben.

Die Bürgerarbeit – beginnend mit der Gestaltung der Begegnung mit anderen Menschen im Alltag (diese kann bis in den Dritten Sektor, in die Selbsthilfe oder in das Ehrenamt hineinwirken).

Die Muße als Arbeit – zur Gewinnung neuer Perspektiven. Arbeit ist nicht nur ein Tun, sondern auch ein Lassen.

Die Erwerbsarbeit – auch bei ihrem Ausbleiben behalten die anderen vorab genannten Ebenen ihre Bedeutung. Menschen haben das Bedürfnis, für sich selbst sorgen zu können. Denn Anerkennung für das eigene Leben, Souveränität für das eigene Handeln sind Fundamente des Selbstwertes, die bei der Erwerbsarbeit in heutiger Form mittlerweile fast nicht mehr vorhanden sind.

Die Lebensarbeit, in der „Arbeit und Leben und die verschiedenen Aspekte von Arbeit integriert sind“ (S. 161). Lebensarbeit stellt nach Schmidt den übergreifenden Zusammenhang her, der sich „gegen einen allein ökonomisch bestimmten Arbeitsbegriff“ (S. 161) stellt.

Herauszuheben ist sein Verständnis, dass die Arbeit nicht die bloße Güterproduktion oder die entlohnte Tätigkeit gemeint ist; sie sei viel umfassender, sie sei ein Akt der Gestaltung des Lebens, denn durch das Arbeiten – auf allen Ebenen – würde das Selbst bearbeitet. Daraus resultiert dann auch, dass es eine Nicht-Arbeit nicht gibt. Denn auch Muse hat seinen Arbeitswert. Von daher führt die Lebensarbeit dann auch wieder zu der Arbeit am Sinn, an ideellen Zusammenhängen, nicht verbunden mit dem Ziel, dem „Kapital“ Genüge zu tun, sondern „aus wohlverstandenen Eigeninteresse des Selbst“. Aspekte, die gerade in der gegenwärtigen Zeit aus dem Blick verloren sind, da es nur noch um das Geldverdienen geht, und zunehmend für viele Menschen mit existenzieller Not einhergeht.

Sich hieraus zu befreien, sagt Schmidt, ist ein großes Wagnis. Es setzt finanzielle Möglichkeiten und dessen umsichtigen, vorsichtigen sowie sorgsamem Umgang voraus. Und dazu gehört ebenfalls Selbstsicherheit und Selbsterweiterung, so Wilhelm Schmidt (S. 165). So mündet er in seinem philosophischen und gleichzeitig praktischen Resümee: „es ist leichter, zu etwas zu kommen, als davon wieder loszukommen, wenn es Not tut“ (S. 166). Erforderlich sei, über den Sinn dessen nachzudenken, was der Einzelne macht, bis dahin, dass er konstatiert, dass die eigenen Bedürfnisse eventuell auf ein Minimum zu reduzieren seien – im Sinne der Kyniker wie Diogenes – um, „das Leben mit einem Maximum an Autarkie zu führen“ (S. 157). Hier ist dann natürlich die Frage zu stellen, inwieweit dies dann eher das erste beziehungsweise das zweite Drittel der Gesellschaft betrifft. Was machen aber die „überflüssig“ gewordenen Menschen? Auch wenn wir wissen, dass diese Diskussionen dringend erforderlich sind, ist uns auch bewusst, dass die existenzielle Not, die seit Jahren Einzug hält, bei vielen Menschen logischerweise zu einer großen Existenzverunsicherung führt.

Wie trägt Arbeit zur Identität eines Menschen bei?

Ohne hier in einen Exkurs über Identität zu treten, möchten wir einige Thesen aufstellen: Die Identität eines Menschen besteht aus der Balance zwischen Kontinuität und Wandel, d. h. zwischen dem Sich-Eins-Fühlen mit sich selbst und der Auf-

gabe, sich ständig zu verändern. In Zeiten großer Veränderungen, biologischer, psychischer oder sozialer Art, benötigt der Mensch eine besonders starke Ambiguitätstoleranz, um die auftretenden Spannungen auszuhalten und das Ungleichgewicht zu halten, bis dieses sich – im guten Fall – wieder in ein – vorübergehendes – Gleichgewicht verwandelt. Die jeweilige persönliche Identität gewinnt man aus vielen Quellen, zwei aber scheinen für fast alle Menschen große Bedeutung zu haben: Familie und Beruf. Die Familie ist identitätsstiftend, weil sie nicht nur die Herkunft und die Biografie verkörpert und diese zumindest in den ersten Jahren bildet, sondern auch, weil die eigene Familie, die Zeugungsfamilie einen Teil des Privaten bietet und verortet und bietet – als Gegenstruktur zur Gesellschaft, wie Heidi Rosenbaum das nennt. Der Beruf ist identitätsstiftend, weil er – in der Regel – gewählt wird, weil man die darin auftauchenden und sich anbietenden Rollen antizipiert, weil man sich mit einer Ausbildung oder einem Studium darauf vorbereiten kann, weil es dann sowieso anders kommt und man neue Rollen gestalten kann. Der Beruf und die Arbeitsstelle werden mit Statusgefühlen ausgestattet – oder sind es, was eine Identifikation erleichtern; fehlt dieser Status oder ist er nicht der Status, der im eigenen Wertesystem hoch besetzt ist, wird es mit der Identifizierung schwierig und der Beruf trägt dann allenfalls zu einer negativen Identität bei.

„Immer mehr Arbeitende wollen ihre Identität nicht länger an der Garderobe abgeben, sondern sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Sie melden inhaltliche Ansprüche an die Arbeit an“, so Baethge (1994, S. 245). Es kommt zu einer normativen Subjektivierung des Arbeitsprozesses, worunter verstanden wird, dass Menschen das Bedürfnis haben, ihre Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können, um daraus Stolz und Selbstbewusstsein ableiten zu können. Sie beanspruchen, einen Namen zu haben, keine Nummer zu sein und als ExpertInnen anerkannt zu werden. Insofern würde Luhmanns oben genannte Definition zutreffen. Tätigkeiten und Beziehungen am Arbeitsplatz wollen positiv besetzt werden und werden als Teil der persönlichen Entfaltung verstanden. Die Erwerbsarbeit soll nicht nur Geld, sondern auch Ansehen, soziale Kontakte und Erfolgsgefühle bringen – und: sie soll Raum schaffen für ein erfülltes Privatleben, das vom Arbeitsleben getrennt ist und eine zweite Säule der Identität darstellt.

Das sind keine neuen Erscheinungen, neu aber ist, dass diese Wünsche sich auf viele Berufsgruppen beziehen und Männer wie Frauen gleichermaßen betrifft. Das hat Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Mechanismen der Kontrolle, der Macht und der Führung, denn, wer inhaltliche und kommunikative Bedürfnisse einbringt und dies koppelt mit hoher Kompetenz - verlangt Eigenverantwortlichkeit und Platz für Innovation –, aber das ist hier nicht unser Thema.

Wer aber persönliche Sinnkriterien an die Arbeit anlegt, wird sich von einer bestimmten Arbeit – in dem Falle von der Erwerbsarbeit – trennen, wenn diese nicht mehr den sinnstiftenden Anspruch erfüllt. So kommt es, dass die Identifizierung mit der Erwerbsarbeit also auf verborgenem Weg zur schwachen Identifizierung

mit dem Betrieb oder dem Arbeitsplatz beiträgt, wie es ja auch umgekehrt geschieht: Betriebe und Einrichtungen, Institutionen und Organisationen können ja auch keine Sicherheit und Erwerbsarbeitsplatzgarantie mehr bieten und deshalb eigentlich keine 100-prozentige Identifizierung verlangen, auch wenn sie dies verbal und lautstark tun – z. B. über Leitlinien und Symbole der Corporate Identity. Neben qualifizierten Arbeitsplätzen, die diese subjektive Sinnengewinnung ermöglichen können, gibt es aber auch die vielen Arbeiten und Arbeitsplätze in Bereichen der Herstellung, Administration und Dienstleistung, die die subjektiven Ansprüche und Identitätsgewinnung nicht leisten können. Auch wenn es höchst unterschiedlich ist, woraus Menschen ihre Zufriedenheit, Selbstbestätigung, Selbstentfaltung und Sinnerfüllung schöpfen, deutlich ist, dass diese Merkmale beruflicher Arbeit gefragt und gefordert sind. Einerseits wird dies mit der Qualität der Ausbildung steigen, da sich beispielsweise Ansprüche mit der Anhebung des kognitiven Niveaus ausdifferenzieren und individualisieren. Andererseits – ein weiterer von wahrscheinlich vielen Gründen – werden diese Ansprüche an Arbeit mit der langen Adoleszenz und Postadoleszenz, die zumindest im Bürgertum nach wie vor mit dem Ideal der Ausbildung und Bildung verknüpft sind, gepflegt werden und bleiben. Man kann kritisieren, dass Menschen sich im Umgang mit ihrer Arbeit auf die persönliche Identität konzentrieren und nicht auf die soziale, aber auch, dass es z. B. eindeutige und identifizierbare soziale Muster von Berufsangehörigen gibt, die ihrerseits die persönliche Identität stärken und stützen. Andererseits ist die Bedeutung der Individualität und der Individualisierung immer als deutlicher und bedrohlicher für die Gesellschaft angesehen worden, als es sich dann tatsächlich entwickelt – sie wird argwöhnisch betrachtet. So gesehen, bedarf es sicherlich eines erweiterten Arbeitsverständnisses, wobei Hannah Arendt wie auch Wilhelm Schmid bei der Neuverortung behilflich sein können, um einem Verlust der Menschenwürde entgegenzuwirken.

Folgt bei Erwerbsarbeitslosigkeit der Verlust der Menschenwürde?

Auf der Seite der Erwerbsarbeit passiert nun etwas sehr Bedrohliches: Organisationen aller Art können oder wollen keine Sicherheit mehr bieten. Der vielzitierte Ausspruch eines Chefs einer deutschen Großbank, der auf die gigantischen Gewinne mit gigantischen Stellenstreichungen reagiert und diese als Shareholder Value für die Aktionäre verkauft, zeigt, was in der Gesellschaft gerade los ist. Wenn eine ständige Bedrohung des Arbeitsplatzes und der Arbeitssicherheit ein Angriff auf die Menschenwürde ist, dann ist diese nicht nur durch den Mangel an Arbeit, sondern auch durch Organisationen bedroht. Wir haben an anderen Stellen die Diskussion aufgegriffen (Bauer 2005; Fröse 2005) – das soll hier nicht wiederholt werden. An dieser Stelle wollen wir aber die Metapher der „psychotischen Orga-

nisation“ aufgreifen, die Burkhard Sievers (1999) in die Diskussion eingebracht hat. Er übernimmt den Begriff aus der Entwicklungspsychologie der frühesten Zeit eines Menschen, in der das Kind, der Säugling die Umwelt nur als chaotisch und (lebens-)bedrohlich erlebt und darauf mit „paranoid-schizoiden“ oder „depressiven“ Ängsten reagiert. Zu diskutieren ist sicherlich, ob man Begriffe und Theorieelemente aus der Ich-Psychologie, der Entwicklungspsychologie und der Psychopathologie so einfach auf soziale Phänomene übertragen kann. Nachfolgend verstehen wir den Begriff der psychotischen Organisation als Metapher. Doch was ist damit gemeint? „In ähnlicher Weise, wie Patienten mit schweren Persönlichkeitsstörungen oftmals gar nicht psychotisch erscheinen, sondern vielmehr den Eindruck erwecken, dass sie ihre Störung in einem gewissen Grade stabilisiert haben, scheint es, dass auch viele soziale Organisationen, allen voran gewinnorientierte Unternehmen, die in ihnen vorherrschende Angst hinter einer zwar eigenartigen, gleichwohl aber normalen Erscheinungsweise nach außen hin verbergen“ (Sievers 1999, S. 27). Sievers meint damit, dass diese Organisationen den enormen Druck und die große Bedrohung, die von außen, also durch Märkte und Konkurrenten an sie anbrandet, verzweifelt durch hohe Aggressivität und Destruktion zu beherrschen versuchen. „Die äußere Welt und Realität wird entsprechend der internen psychotischen Ängste und der damit einhergehenden Abwehr gestaltet und reduziert“ (Sievers 1999, S. 28). D. h., dass man sich offenbar darauf einrichten kann: Einer der fünfzig mächtigsten Wirtschaftsbesitzer, gewählt von einem Wirtschafts magazin, hat eine Stiftung gegründet und diese unter anderem mit dem Ziel beauftragt, innerhalb von zwei Jahren das Wort „soziale Gerechtigkeit“ zum Unwort des Jahres erklären zu lassen –, weil es keine soziale Gerechtigkeit gebe. Es sieht so aus, als wäre jede Vision und jede Utopie, aber auch jede Idee an Werte und Ethik im Tsunami des Kapitals abgetaucht und vernichtet.

Und so sind wir wieder beim Ausgangspunkt: „Sie denken zu moralisch!“ bekommt Robert die Antwort von seinem Begleiter, der ihm die Sinnlosigkeit des Produzierens und Zerstörens in der „Stadt hinter dem Strom“ erklärt.

Wenn wir Arbeit – und damit meinen wir nicht nur die Erwerbsarbeit – als Identitätsstiftend und damit als Bestandteil von Menschenwürde definieren, dann sind auch Organisationen der Ort, in denen Arbeit lokalisiert ist, ein Ort, der Menschen die Möglichkeit bietet, über Arbeit Identität zu erhalten und zu entfalten. Wenn Organisationen dies nicht gewährleisten können oder wollen, zum Beispiel: wenn sich die Aggressivität, die nach außen in die ökonomische Umwelt notwendig zu sein scheint, als Autoaggression nach innen wendet, verliert die Organisation ihren „haltenden“ – im Sinne des Holding – Charakter und wird zum Vermittler der Bedrohlichkeit und gleichzeitig selbst zum Ort der Bedrohung. Erwerbsarbeit zu verlieren, keine Erwerbsarbeit zu bekommen, keine sinnstiftende Arbeit zu finden, bedeutet, sich in diesem wichtigen Lebensbereich nicht verwirklichen zu können. Es bedeutet mehr, aber auch, wenig Geld zu haben, dafür „Empfänger“ von Zu-

wendungen seitens des Staates zu werden. Für Menschen, die Sinn nur aus der Erwerbsarbeit schöpfen, wird diese Zuwendung zum Symbol der Demütigung: Ende der Autonomie, Ende der Selbstbestimmung, Ende der Quelle für Identifizierung, Zugehörigkeit, Verortung und Identität. Erzwungene, oder wenigstens erwartete Dankbarkeit und das Bedürfnis, diese Forderung abzuwehren, wird mit ein Ergebnis sein. Es kann das entstehen, was Klaus Brauner (2001) vermerkt: Es bahnt sich die Entkopplung von beruflicher Arbeit und persönlicher und sozialer Identität an. Dabei kann man es durchaus als fruchtbar ansehen, wenn der Mensch sich flexibilisieren muss und nicht mehr mit einer Berufsausbildung und auf einer Stelle in einer Organisation leben, arbeiten und bleiben kann. Diese Form beruflicher Identität hat oft genug in die Erstarrung geführt, die wir auch nicht unbedingt als gelungene Identität bezeichnen können. Wenn das geschieht, wie im Bereich der Erwerbsarbeit, würde das bedeuten, dass Menschen auch dort nicht mehr unbedingt ihre Loyalität, ihre Bindung und ihren Ort haben oder herstellen werden. Wir sehen aber die Entkopplung von Arbeit und Identität als bedrohlich für den Menschen an, da auch die andere wichtige Säule für Identität, die Familie, ihrerseits Brüche aufweist und Veränderungen verlangt. Und im Sinne von Arendt sind Arbeiten, Herstellen und Handeln gleichermaßen wichtig. Und im Sinne von Schmidt wird die Lebensarbeit weitaus umfassender verstanden, als nur die Erwerbsarbeit. Diese könnten Auswege aus der Krise sein, nicht der Erwerbsarbeitsmarktkrise!

Welche Aufgaben bekommt Supervision in diesem Kontext?

Man könnte die (sehr beliebte!) Coaching-Supervisions-Debatte an diesem Thema aufziehen, was wir aber nicht wollen; dennoch ist wohl klar geworden, dass ein schlichtes „Training on the Job“ oder Bewerbungstrainings nicht ausreichen, auch wenn sie instrumentell durchaus nützlich sein können. Ob Supervision das geeignete Instrument ist, diese Identitätsarbeit, die Arbeit an der Menschenwürde, hervorgerufen durch Bedrohungen seitens der Arbeitswelt in einer gehetzten Gesellschaft, deren feste Bilder immer brüchiger werden, zu bearbeiten, ist fragwürdig. Das Problem ist ein soziologisches und philosophisches. Aber in der Konkretisierung für den einzelnen Menschen kann Supervision den Fokus von der Frage „Wie bekomme ich Arbeit“ verschieben zu der Frage „Wie gehe ich mit der Angst vor Verlust, Verlust von Arbeit, Sinn und Identität um? Wo sind Quellen für Sinn und Identität? Und auch, welche Arbeit und welche Arbeiten sind für meine Identität wichtig?“

Supervision ist, so Klaus Brauner (2001), von ihrem Selbstverständnis her untrennbar mit Selbstreflexivität und Langsamkeit verknüpft. Erwartungsdruck auf Supervisanden und Supervisandinnen, sei es von außen oder von innen, stehen mit dieser Selbstreflexivität in Spannung oder erzeugen gar ein Dilemma, vor allem,

wenn es darum geht, so grundlegende und die Identität erschütternde Ereignisse wie Arbeitslosigkeit zu reflektieren und zu bearbeiten. Supervision muss bezahlt werden (können): das bedeutet, sie muss bezahlbar sein und u. a. in veränderten Settings stattfinden, wie etwa in Gruppen, was auch den Vorteil hat, Netze aufzubauen, die im Alltag tragfähig werden können. Supervision hat aber nicht nur einen entsprechenden Auftrag in der Arbeit mit Menschen, die von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht sind: diese Ideen der Wertigkeit von Arbeit müssen auch in Leitungs- und Führungssupervisionen eingebaut werden, damit nicht wohlklingende Leitbilder und Führungsleitsätze mit zynischen Interventionen im Alltag kollidieren.

Ausblick

Jede Arbeit, ob bei Arendt oder Schmidt, ist ein wertschaffender Teil der Gesamtarbeit an den gesellschaftlichen Verhältnissen. Sich einem anderen Arbeitsverständnis bewusst zu werden – und damit meinen wir nicht die Erwerbsarbeit –, ist nur ein kleiner Ausweg für den ersten Moment. Was das dann gesellschaftlich bedeuten kann, wenn Arbeit an sich neu diskutiert wird, können wir an dieser Stelle erst einmal nicht weiter beantworten. Sicherlich hätte dies unweigerlich Konsequenzen für die wirtschaftliche Entwicklung, bis hin zu einer neuen sozialen Gerechtigkeit – die man wenigstens als utopisches Ziel und damit als Teil unserer gesellschaftlichen Ethik lebendig sein lassen muss –, bis hin zu einer Umverteilung von Arbeit und Reichtum.

Wir möchten noch einen Schritt weiter gehen. Für das Zulassen dieser Gedankengänge bedarf es eines unvoreingenommenen und aufmerksamen Verstehens. Mit zwei Begriffen, die Hannah Arendt beschrieben hat, soll sich unser Beitrag dem Ende nähern. Zum einen geht Hannah Arendt davon aus, dass es vielleicht hilfreich wäre, den Begriff des „Gehorsams“ aus dem Vokabular des moralischen und politischen Denkens zu streichen. Dies würde unter Umständen dazu führen, dass Gesellschaften „ein gewisses Maß an Selbstvertrauen und sogar Stolz zurückgewinnen – das, was frühere Zeiten die Würde oder die Ehre, vielleicht nicht der Menschheit, so doch des Menschen, genannt haben“ (Arendt 1991, S. 38). Zum anderen erscheint es erforderlich, den Begriff des Verstehens genauer zu betrachten. „Verstehen heißt, unvoreingenommen und aufmerksam der Wirklichkeit, wie immer sie ausschauen mag, ins Gesicht zu sehen und ihr zu widerstehen.“ (vgl. Arendt 1986, S. 8) Sie erläutert weiter, dass das „Verstehen ... somit eine nicht endende Tätigkeit (ist), durch die wir Wirklichkeit, in ständigem Abwandeln und Verändern, begreifen und uns mit ihr versöhnen, das heißt, durch die wir versuchen, in der Welt zu Hause zu sein. Da Verstehen nicht-endend ist, kann es keine Endergebnisse hervorbringen. Verstehen ist die spezifische menschliche Weise, lebendig zu sein, denn jede einzelne Person muss sich mit jener Welt versöhnen, in die sie als Fremder hin-

eingeboren wurde und wo sie im Maße ihrer klar bestimmbaren Einmaligkeit immer ein Fremder bleiben wird. Verstehen beginnt mit der Geburt und endet mit dem Tod. Das Ergebnis des Verstehens ist Sinn, den wir im bloßen Lebensprozess insofern erzeugen, als wir uns mit dem, was wir tun und erleiden, zu versöhnen suchen. Wissen und Verstehen ist nicht dasselbe, aber sie sind miteinander verbunden. Verstehen ist auf Wissen gegründet, und Wissen kann nicht ohne vorausgehendes, unartikuliertes Verstehen vor sich gehen.“ (vgl. Arendt 1996, S. 14). Schließlich vergleicht Hannah Arendt das Verstehen durch einen Verweis auf das verstehende Herz, das sich der biblische König Salomon „als größtes Geschenk, das ein Mensch erhalten und sich wünschen kann, im Gebet erwünscht.“ (Arendt 1996, S. 14) Dafür bedarf es ebenfalls der Geduld. Wie viele Veränderungen verträgt der Mensch? Um diese Frage zu beantworten, sollten wir uns daran erinnern, wie viel Zeit für Veränderungen der Einzelne benötigt. Bedarf es da nicht noch mehr Geduld, Langfristigkeit, Langlebigkeit und Langsamkeit? Dies würde auch bedeuten, dass mit den Vorstellungen der intellektuellen Allmachbarkeit in Bezug auf Organisationen – auch bezogen auf das Arbeitsverständnis – radikal aufgeräumt werden müsste. Stattdessen könnten der Einzelne wie auch Organisationen/Unternehmen persönliche und politische Verantwortung für eine humanitäre Arbeit in den Vordergrund stellen. Denn im weitesten Sinne entspringt die Arbeit – im Sinne von Hannah Arendt – somit auch humanitären als auch demokratischen Idealen und ist dabei darauf ausgerichtet, menschlicher Not zu begegnen. Sie sollte auch – wie im Sinne der Menschenwürde – auf die Entfaltung menschlicher Möglichkeiten und Ressourcen hinwirken. Folgerichtig fragt dann Richard Sennett: „Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert?“ (Sennett 1998, S. 12). Und auch Hannah Arendt thematisierte bereits Anfang der 1950-er Jahre Fragen, wie etwa: „Wie kann der Einzelne urteilen und handeln in einer Welt, die die moralischen Maßstäbe aufgegeben hat und wie kann ich Recht von Unrecht unterscheiden, wenn die Mehrheit oder meine gesamte Umgebung die Frage schon vorentschieden hat?“ (Arendt 1991, S. 31)

Doch: „Sie denken zu moralisch“ (wird Robert in Kasacks Roman „Die Stadt hinter dem Strom“ gesagt) – Denken wir ruhig moralisch! – Was soll denn daran unmoralisch sein?

Und wer weiß, vielleicht führt ein altes beziehungsweise neues Verständnis von Arbeit – und damit meinen wir nicht nur die Erwerbsarbeit – zu ganz neuen ungeahnten Möglichkeiten – natürlich mit Geduld und auch mehr Langsamkeit – auch in unserer Erwerbsarbeitswelt – mit und in den Organisationen und Unternehmen. Und so enden wir erneut mit der eingangs humorvoll pointierten Aussage von Hannah Arendt aus ihrem Denk-Tagebuch: „Gegeben scheint uns überhaupt nur: die Erde, um eine Stelle zu gewähren, an der wir im Universum unsere Zelte aufschlagen könnten (also der Raum); das Leben als die Spanne für unser Verwei-

len (also die Zeit); und die Vernunft, um erst uns zu leiten, uns hier für eine Weile häuslich einzurichten, und dann, wenn das Wohnen endlich besorgt ist, im Verwundern zu enden, dass überhaupt so etwas wie Erde, Universum, Leben und Mensch existieren. Mehr Zweck dürfte aus der ganzen Veranstaltung beim besten Wissen nicht herauszulesen sein.“ (Arendt 2002, S. 130)

Literatur

- Arendt, H. (1991): Israel, Palästina und der Antisemitismus. Hg. von Geisel, E./Bittermann, K. Berlin.
- Arendt, H. (2002): Denktagebuch. 1950-1973. Erster Band. München/Zürich.
- Arendt, H. (2003): Vita activa oder vom tätigen Leben. München/Zürich.
- Baethge, M. (1994): Arbeit und Identität. In: U. Beck/E. Beck-Gernsheim, E. (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a. M., S. 245-261.
- Bauer, A. (2005): Institutionen und Organisationen zwischen Angstbindung und Angstproduktion. Überlegungen aus psychoanalytischer Sicht. In: M. W. Fröse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern/Stuttgart/Wien. S. 181-201.
- Bauer, A. (2004): „Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?“ Anmerkungen zur Kontroverse: Supervision oder Coaching. In: F. Buer/G. Siller (Hg.): Die flexible Supervision: Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten. Frankfurt a. M.
- Bourdieu, Pierre, (1997): Das Elend der Welt. Konstanz.
- Brauner, K. (2001): ‚Wenn Organisationen sich verändern ...‘ Zur Dynamik organisationalen Wandels und den Folgen für die Supervision. In: Wege zum Menschen 53. Jg, S. 507-522.
- Edging, C. (2005): Beheimatungsprozesse begleiten. Ein Werkstattbericht. In: M. W. Fröse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern/Stuttgart/Wien. S. 217-228.
- Fröse, M.W. (2005): Komplexität managen – das Darmstädter Management-Modell. In: M. W. Fröse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern/Stuttgart/Wien. S. 353-395.
- Fröse, M.W./Böttger, B./Volpp-Teuscher, I. (Hg.) (1999): Ökonomie und Arbeit – Frauenansichten. Neue Arbeitsformen und neue Widerstandsformen. Festschrift für Carola Möller zum 70. Geburtstag. Frankfurt a. M.
- Glasl, F. (2005): Gehört das Zukunftsdenken des Managements der Vergangenheit an? In: M. W. Fröse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung u. Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern/Stuttgart/Wien. S. 27-58.

- Horstmann, R.P. (1980) Artikel „Menschenwürde“. In: J. Ritter/K. Gründer (Hg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 5, Spalten 1124-1127.
- Luhmann, N. (1999): Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie. 4. Auflage. Berlin.
- Negt, O. (19.11.2005): Frankfurter Rundschau.
- Schmid, W. (2004): Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Frankfurt a. M.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Berlin.
- Sievers, B. (1999) „Psychotische Organisation“ als metaphorischer Rahmen zur Sozialanalyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. In: Freie Assoziation, 2. Jg. Heft 1, S. 21-51.
- Weiß, K. (2005): Beweglich und stabil auf schwankendem Boden. Supervision für Führungskräfte – was Führungskräfte gegenwärtig in der Supervision beschäftigt. In: M. W. Föse (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern/Stuttgart/Wien, S. 203-228.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg,
Prof. Dr. Marlies W. Fröse, EFH Darmstadt, Zweifalltorweg 12, 64293 Darmstadt.

Cornelia Edding

Was geschieht mit der Identität von Organisationen im Wandel?¹

Zusammenfassung: Der Beitrag widmet sich der Frage, ob Organisationen eine Identität haben und wie sich diese in Zeiten des Wandels verhält. Anhand eines Berichts über eine Fallstudie zur Veränderung der Organisationsidentität lassen sich in dieser Annäherung an ein schwieriges Thema erste Ergebnisse formulieren.

Einleitung und Fragestellung

In unserem Lande werden Organisationen und Einrichtungen zur Zeit in einem Ausmaß und einem Tempo verändert, das vor ein paar Jahren unvorstellbar war. Sie werden abgeschafft, umgebaut, zerschlagen, aufgeteilt, mit anderen fusioniert oder zu Netzen zusammengeschlossen. In manchen Feldern, mit denen ich beruflichen Kontakt habe, wird so rasch umgebaut, dass ich bei jedem Besuch auf eine neue Struktur treffe. Das Wort „Wandel“, dem doch etwas Allmähliches anhaftet, scheint für diese Vorgänge nicht mehr angemessen.

Der Motor hinter diesen Entscheidungen ist das Geld: es geht darum, die Produktivität zu erhöhen oder notwendige Einsparungen zu realisieren. Triebkraft kann aber auch etwas sein, was man beim Menschen „Überlebenswille“ nennen würde. Oft besteht die einzige Chance für Organisationen, überhaupt zu überleben, in der drastischen Veränderung. Zunächst schien es, als beschränke sich dieses Thema auf global agierende Unternehmen. So erzählte mir die Mitarbeiterin eines Großkonzerns schon vor einigen Jahren: „Unsere Hauptschwierigkeit wird jetzt, dass die Leute nicht mehr wissen, wer sie sind.“

Aber mittlerweile hat diese Entwicklung alle Organisationen unseres Landes erfasst. So stehen z. B. Bildungseinrichtungen, denen der Träger die Mittel zusammenstreicht, vor der Frage: müssen wir unsere Tagungsstätte aufgeben, die Zahl unserer festangestellten Mitarbeiter halbieren, unser Programm völlig verändern, mit der Konkurrenz fusionieren?

Verantwortliche Entscheider versuchen in solchen Situationen oft, zu retten, was zu retten ist – nicht, oder nicht nur, weil sie Veränderung scheuen. Sie fragen sich auch: welchen Preis zahlen wir für diese Umwälzungen? Wer gewinnt und

¹ Geringfügig überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten auf der Beiratssitzung am 5.2.2005 im Burckhardthaus, Gelnhausen.

worin besteht der Gewinn? Und wer verliert? Büßt unsere Einrichtung dabei möglicherweise etwas für sie sehr Wichtiges ein? Ist sie, neu zugeschnitten, fusioniert oder von Kopf bis Fuß reorganisiert, noch die, die sie einmal war? Erkennen wir sie noch wieder und erkennen wir uns in ihr noch wieder? Mit anderen Worten, wurde die Identität der Organisation bis zur Unkenntlichkeit verändert oder gar vernichtet?

Wenn man diese Frage stellt, tauchen unvermeidlich einige andere auf:

- Hat eine Organisation überhaupt eine Identität? Wenn ja, wie sieht sie aus, wie können wir sie erkennen?
- Wie verhalten sich Identität, die man sich eher als etwas Stabiles vorstellt, und Wandel zueinander?
- Was können die Verantwortlichen in einer Organisation tun?

Haben Organisationen eine Identität?

Ich beginne mit einer Geschichte: Das kleine Werk eines weltweit agierenden Konzerns, am Rande eines Mittelgebirges abseits der großen Straßen gelegen, hat eine lange Tradition. Bis vor einigen Jahren war es nicht ungewöhnlich, wenn Großvater, Vater und Sohn gleichzeitig dort arbeiteten. Das Unternehmen war in viele Familiengeschichten hineingewoben. Die Mitarbeiter waren stolz auf ihre Zugehörigkeit und dankbar, dass sie dazugehören durften. Junge Führungskräfte sagten bei Seminaren in vollem Ernst: „Das alles verdanken wir unserer Firma!“ Die Verbundenheit und die fraglose Zugehörigkeit schufen ein angenehmes Arbeitsklima und hohe Leistungsbereitschaft. Das Unternehmen nutzte dies, um sich nach außen mit Begriffen wie deutsche Wertarbeit, Stabilität, Solidität zu präsentieren. Und es nutzte die enge Verbundenheit der Mitarbeiter, um sehr viel von ihnen zu verlangen.

Dann änderten sich die Zeiten. Das Unternehmen sollte zu einem globalen Player, der auch auf anderen Feldern als denen der Metallverarbeitung präsent sein würde, ausgebaut werden. Fusionen mit außereuropäischen Partnern wurden durchgeführt; von ihnen übernahm man bisher unbekannte Arbeitsprinzipien. Abläufe und Geschäftsprozesse aller Art wurden standardisiert, die Arbeit wurde in einem bisher unvorstellbaren Maße verdichtet; diejenigen, die nach Jahren in der Produktion nicht mehr voll einsatzfähig waren, fanden plötzlich keine Plätze mehr in der Poststube oder im Lager. Sie wurden abgefunden oder in den vorzeitigen Ruhestand geschickt.

Als ich nach mehrjähriger Pause vor einiger Zeit einmal dort war, klagte der Personalleiter über Krankenstand und innere Kündigung, über die Verschlechterung des Arbeitsklimas und darüber, dass die guten Leute nur so lange blieben, wie es für sie eindeutig von Vorteil sei. Er sagte: „Das Unternehmen hat seine Prinzi-

pien verkauft ... Und unser Werk hat sein Herz verloren!“ Das Werk hat seine alte Identität verloren und die neue, die das Management anbietet, wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert.

Organisationsforscher und Arbeitssoziologen haben das Thema „Organisationsidentität“ erst vor etwa zehn Jahren „entdeckt“ – kein Zufall, denn Identitätsfragen gewinnen vor allem in Zeiten ihrer Gefährdung an Bedeutung. Im alltäglichen Sprachgebrauch, in der Presse und in Fachzeitschriften kursieren einige Begriffe, die im Kontext unseres Themas eher zur Verwirrung als zur Klärung beitragen und zu Verwechslungen führen. Im Folgenden versuche ich daher zunächst eine Annäherung an den Begriff „Organisationsidentität“, dann definiere ich einige ähnlich scheinende Konzepte.

Was ist Organisationsidentität? Albert und Whetten (1985), zwei Autoren, die sich als eine der ersten für das Thema interessiert haben, definieren wie folgt: Die Identität einer Organisation sind die Charakteristika einer Organisation, die die Mitglieder für zentral, unterscheidend und dauerhaft halten. Es sind Überzeugungen über den Charakter der Organisation, über das, was sie ausmacht und sie von anderen unterscheidet. Und es sind nicht die Überzeugungen Einzelner, sondern solche, die von ihren Mitgliedern geteilt werden. Diese Überzeugungen sind möglicherweise beeinflussbar, aber nicht so kontrollierbar, wie das Management es sich wünschen würde. Sie entstehen allmählich.

Die fehlende Instrumentalität unterscheidet Organisationsidentität von dem Begriff Corporate Identity. Corporate Identity ist ein Managementkonzept, eine strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise einer Organisation. Ziel ist es, allen Produkten, Handlungsinstrumenten und handelnden Personen etwas Einheitliches zu geben, sodass das Unternehmen in all seinen Äußerungsformen – vom Briefpapier bis zu den Telefonmanieren – für Außenstehende leicht erkennbar ist. Corporate Identity ist eine langfristige, strategische Arbeit. Eine Strategie ist ein zielorientierter Plan, für den die Zuständigen sich entschieden haben. Die Identität einer Organisation ist weder zielorientiert noch geplant, noch wird sie per Entscheidung festgelegt.

Ein Beispiel für den Einsatz von Corporate Identity liefert die Telekom nach ihrer Privatisierung. Neue Farben und neue, moderne Formen sollten die Trennung von der früheren „blauen Post“ verdeutlichen. Die Frage, vor der die Mitarbeiter, meist ehemalige Beamte, standen, lag nicht auf der Ebene neuer Farbgebungen, sondern einige Etagen tiefer. Sie lautete: wer sind wir nun als Mitglieder eines Unternehmens – im Unterschied zu denen, die wir vorher waren? Meines Wissen hat sich die Telekom dieses Themas nicht angenommen, sich aber jahrelang mit den Folgen einer ungeklärten neuen Identität herumgeschlagen.

Wie lässt sich diese Identität einer Organisation, die aus geteilten Überzeugungen besteht, beschreiben und von der anderer unterscheiden? Albert und Whetten bieten dafür folgende Dimensionen an:

1. Was sind die Inhalte dieser Überzeugungen? Um welche Charakteristika handelt es sich? Bei diesen Inhalten kann es sich um physische Eigenschaften der Organisation handeln: „Wir sind die, die in der Weißen Villa arbeiten“, „Wir sind die im modernsten und schönsten Gebäude“. Inhalt kann auch eine Eigenschaft des Produkts oder der Dienstleistung sein: „Wir sind die absoluten Profis“, „Bei uns zählt nichts als Kompetenz“, „Solide, dauerhaft und auch noch modern – das sind wir!“ Inhalte können auch geteilte Grundhaltungen sein: „Wir sind ein christliches Haus“, „Wir sind wirklich wie eine Familie – da können sie jeden fragen!“ „Hauptsache, die Kunden sind zufrieden.“
2. Wie homogen sind diese Überzeugungen? Sind sich die Mitarbeiter einig, gibt es zwischen Gruppen von Mitarbeitern verschiedene Auffassungen? Ein gewisses Maß an Inhomogenität können wir wohl in allen Organisationen – mit Ausnahme vielleicht von Sekten – erwarten. Erst wenn ein (schwer zu bestimmendes) Maß an Unterschiedlichkeit überschritten ist, wird der Mangel an Homogenität zum Problem. Ein bei Fusionen ständig wiederkehrendes Problem besteht darin, dass die Überzeugungen der Mitarbeiter aus den fusionierten Organisationen in aller Regel nicht homogen sind. Dann geraten unterschiedliche Überzeugungen zur Frage: Wer sind wir? miteinander in Konflikt oder konkurrieren. Bei Privatisierungen z. B. der Telekom hielten die Beamten, verwirrt und defensiv, an ihren Überzeugungen fest, während die neu eingestellten Angestellten sich rasch die neue, unternehmerische Ausrichtung der Organisation zu Eigen machten.
3. Wie intensiv sind diese Überzeugungen? Erscheinen den Mitgliedern der Organisation alle Charakteristika gleich wichtig? Sind alle in gleicher Weise gefühlsmäßig besetzt? In dem zu Beginn dieses Abschnitts beschriebenen Werk aus der Metallverarbeitung war eine zentrale Überzeugung: „Unser Unternehmen ist gerecht und es ist fürsorglich.“ Die Mitarbeiter waren bereit, sich auf Vieles einzulassen, solange sie das Gefühl hatten, dass hoher Einsatz auch hoch belohnt wird und dass Mitarbeiter in Not, bei unverschuldeten Leistungseinbußen oder Erkrankung nicht im Stich gelassen wurden. Durch die Entwicklung des Unternehmens war diese zentrale Überzeugung nicht mehr zu halten.

Diese Überzeugungen sind nicht ohne weiteres abrufbar. Sie sind „tacit knowledge“ implizites Wissen. Sie werden bewusst, wenn Veränderungen notwendig sind; sie werden als Diskrepanzgefühle bewusst, wenn „etwas nicht zu uns passt,“; sie werden bewusst als Gefühl von Verlust und Desorientierung, wenn Aktivitäten eingestellt, Orte oder Kooperationsbezüge verlassen werden müssen, wenn Produkte oder Dienstleistungen aufgegeben werden, von denen sich dann zeigt, dass gerade sie die Organisation unterscheidbar machten.

Zum Glück haben Außenstehende noch andere Möglichkeiten, etwas über die Identität einer Organisation zu erfahren, denn sie drückt sich aus: in Traditionen, die gelebt werden; in Alltagsroutinen; in Anekdoten und Geschichten in Ausstat-

tung und Einrichtung. Dort finden die Überzeugungen der Mitglieder über das Wesen ihrer Organisation einen symbolischen oder auch physischen Niederschlag. Damit entsteht für die Menschen, die dort arbeiten, eine Umwelt, die sie wiederum in ihren Überzeugungen bestärkt.

Zwei Beispiele zur Verdeutlichung:

– Im Burckhardthaus, Gelnhausen, stößt die Besucherin immer wieder auf große Fotografien, die von Christoph Riemer stammen. Es sind Bilder, die die Lebendigkeit und das kreative Vergnügen der Beteiligten zeigen. Es sind nicht nur schöne Fotos, sondern zwischen ihnen und dem Charakter des Hauses existiert eine besondere Affinität; sie drücken ihn aus, sie spiegeln ihn wider, und wenn die Mitglieder der Organisation diese Bilder ansehen, können sie sich in diesen Überzeugungen bestätigt und gestärkt fühlen.

– Wir zeigen und wir entwickeln unsere persönliche Einmaligkeit in Geschichten, die wir erzählen. Auch der Charakter von Einrichtungen und Unternehmen drückt sich in Geschichten aus. Da gibt es frühere Mitarbeiter, die in den Erzählungen zu überlebensgroßen Gestalten werden; es gibt Mitgliederversammlungen, die als unvergesslich dem kollektiven Gedächtnis einverleibt werden. Es gibt Ereignisse, Krisen und Erfolge, an denen die Erzähler den Charakter ihrer Organisation verdeutlichen. Und im Erzählen vergewissern sie sich dieses Charakters. (Zur Bedeutung des „storytelling“ siehe Loebbert 2003; Allen 2001; Abma 2001)

Eine sichere und positiv besetzte Identität ist durchaus nützlich.

1. In einer stabilen Umwelt stellt sie für die Organisation einen Wettbewerbsvorteil dar, denn das Unternehmen kann etwas tun, was andere nicht tun können (Besonderheit); es kann besser sein als Konkurrenten; die Gewissheit: „so sind wir!“ schützt das Unternehmen vor Moden, und die Sicherheit enthält u. U. Potenzen für gewollte Veränderungen.
2. Eine klare Organisationsidentität erleichtert die Steuerung: Wenn die Mitarbeiter Überzeugungen über den besonderen Charakter der Organisation verinnerlicht haben und teilen, dann erleichtert das ihre Führung, denn an die Stelle der Anweisung und Kontrolle tritt die innere Überzeugung als Richtschnur für Verhalten und Entscheidungen. Je selbstständiger sie arbeiten, je mehr die Einrichtung aufgrund ihrer Organisationsform – selbstständige Einheiten – und/oder aufgrund ihrer Aufgabe auf die Selbststeuerung der Mitarbeiter angewiesen ist, desto wichtiger werden diese Steuerungshilfen.
3. Die Identität einer Organisation bindet die Mitarbeiter. Sie identifizieren sich mit „ihrer“ Einrichtung. Freiwilliger Einsatz, Motivation und Loyalität sind die Folge. Viele Unternehmen haben Mühe, gerade junge und gute Mitarbeiter zu binden. Und sie kalkulieren das „gewisse Extra“ an Engagement ein, das nicht zu erzwingen und nicht zu bezahlen ist, das ein Unternehmen aber „geschenkt bekommt“, wenn es eine positive Identifikation ermöglicht.

Wie verhalten sich Organisationsidentität und Wandel zueinander? Bei einem

Treffen unter Kollegen, an dem ich kürzlich teilnahm, gab es eine heftige Auseinandersetzung. Es ging um das Wesen menschlicher Identität. In der Auseinandersetzung gab es zwei Positionen: die eine sah in menschlicher Identität das stabile Einmalige des Individuums, seinen „charakterlichen Fingerabdruck“, wie eine Kollegin es formulierte. Die andere hält Identität für ein lebenslanges Entwicklungsprojekt. In dieser Vorstellung stehen sich der Anspruch des Einzelnen auf Unverwechselbarkeit und die Erwartungen der anderen immer wieder neu gegenüber. Die Ergebnisse müssen ausgehandelt werden (vgl. Keupp 1999, S. 199). Ich selbst vertrete die zweite Position. Und das Konzept einer immer wieder neu auszuhandelnden Identität erscheint mir auch für unser Thema sehr anregend.

Stellen wir uns also die Organisation als offenes System vor, eingebettet in und verbunden mit verschiedenen, für diese Organisation relevanten Umwelten. So haben z. B. Weiterbildungseinrichtungen kirchlicher Prägung kirchliche Gremien als relevante Umwelten, sie haben ihre Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die Fachverbände und Fachkollegen, die Konkurrenten, die Geldgeber und die Gesetzgeber auf unterschiedlichen Ebenen. Für die Ausrichtung der Programme sind schließlich auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen von Bedeutung. Es gibt also sehr viele und sehr unterschiedliche „relevante Umwelten“. Diese stellen Ansprüche an die Organisation, wie sie sein soll. Oder sie formulieren Enttäuschung darüber, dass sie nicht so sei, wie sie erwartet hätten. Manche Veränderungsansprüche sind massiv und unüberhörbar. So waren Sparzwänge und gesetzliche Veränderungen in den vergangenen Jahren der große Motor für den Wandel im Nonprofit-Bereich. Sparzwänge führten z. B. dazu, dass unterschiedliche Einrichtungen ein und desselben Trägers zusammengelegt wurden. Gesetzliche Veränderungen bescherten vielen Nonprofit-Einrichtungen Konkurrenten aus ganz Europa und zwangen zur Auseinandersetzung mit diesen Mitbewerbern und zum Einsatz eines betriebswirtschaftlichen Instrumentariums.

Zwischen den relevanten Umwelten und der Organisation finden Aushandlungsprozesse statt, die auf Veränderung der Organisation zielen. Die Identität einer Organisation muss nicht von jeder Veränderung betroffen sein.

Diese Weiterbildungseinrichtung, die in erster Linie den Nonprofit-Bereich bedient, muss sich zu den wachsenden Ansprüchen der Kunden an den Unterbringungsbetrieb verhalten. Sehr viel hat sich in diesem Bereich getan, seit ich 1971 zum ersten Mal in diesem Haus war. Gleichwohl ist das Haus sich auf schwer zu beschreibende Art treu geblieben. Alle sind freundlich und höflich; die übellaunige Evangelischkeit, die ich aus manchen Tagungshäusern deutlich erinnere, finde ich hier nicht. Dennoch würde ich, wenn ich raten sollte, sagen: das Haus definiert sich nicht in erster Linie als Gastgeber. Für das Selbstverständnis sind andere Überzeugungen bedeutsamer. Und auf nicht fassbare Weise teilt das Haus seinen Gästen mit, dass es Wichtigeres gäbe als weltlichen Luxus. Entscheidend ist: die Gäste akzeptieren diese Haltung, teilen sie womöglich.

Ein anderes Beispiel: Vor einigen Tagen war in der SZ unter der Überschrift: „Gibt es ein christliches Sparen?“ ein Interview mit einem katholischen Würdenträger zu lesen. Interessant für unser Thema war seine Antwort: Ja, wir sparen, und ja, es gibt ein christliches Sparen. D. h. z. B. in den Prioritäten, die wir beim Sparen setzen, drückt sich der Charakter unserer Organisation aus.“ Er sagt also: Wir sparen zwar, aber unsere Identität als christliche Organisation ist davon nicht berührt. Vielmehr zeigt sie sich gerade in der Art, wie schwierige und schmerzliche Entscheidungen getroffen werden. Organisationen können also durchaus Veränderungsimpulse der Umwelt aufnehmen und sich dazu verhalten, ohne dass ihre Mitglieder neue Antworten auf die Frage: „Wer sind wir?“ finden müssen.

In anderen Fällen gelingt das nicht. In dem Metall verarbeitenden Werk, von dem zu Beginn die Rede war, wurden die Veränderungen von außen gesetzt, das ganze Werk neu ausgerichtet. Produkte, die bis dahin der Stolz der Mitarbeiter waren, wurden eingestellt. Neue Geschäftsprozesse wurden eingeführt, die fremd und ungeliebt blieben. Alle Nischen für vorübergehende oder auch anhaltende Leistungsschwächen gingen verloren. Es gelang nicht, diese Veränderungen so einzuführen, dass die Organisationsmitglieder neue, positive Antworten auf die Frage: Wer sind wir? entwickeln konnten. Im Ergebnis gibt es nun eine tief gespaltene Belegschaft und eine zerfallene Organisationsidentität: eine kleine Gruppe leitender Angestellter, die mit Stolz auf das in ihren Augen endlich modernisierte Werk blickt – und eine größere Gruppe von Mitarbeitern, die fühlen: Das ist nicht mehr unsere Firma.

Wenn ich die bisher geschilderten Varianten zusammenfasse, gibt es also Veränderungsanforderungen, die die Organisationsidentität nicht berühren. Es gibt solche, die auf eine dem Selbstverständnis entsprechende, spezielle Weise bewältigt werden. Und es gibt solche, die sich mit den Überzeugungen, die die Mitglieder bisher von ihrer Organisation hatten, nicht vereinen lassen. Dann müssen sich entweder diese Überzeugungen verändern – oder die positive Identifikation mit der Organisation geht verloren.

Aus meiner Arbeit kenne ich noch eine weitere Variante: emotional hoch besetzte Überzeugungen der Mitarbeiter über das Wesen ihrer Organisation werden zu einem existentiellen Risiko, weil sie dazu führen, dass die Organisation Umweltimpulse nicht oder nicht rechtzeitig aufnimmt. Auch für diese Variante ein Beispiel:

In einer Beratungseinrichtung für Frauen tobt seit Monaten ein Kampf zwischen den Mitgliedern des Leitungsgremiums. Es geht darum, ob die Organisation ihre Beratungstätigkeit wie bisher fortsetzen und darauf bauen soll, dass sie auch in dem bisherigen Ausmaß von der (neu gewählten) Landesregierung unterstützt wird, oder ob die Beratungstätigkeit stark eingeschränkt wird und statt dessen EU-Projektmittel akquiriert und Projekte durchgeführt werden sollen.

Bei einem Treffen der Leitungsgruppe schlugen die Wogen hoch. Einige der Frauen, Gründungsmitglieder, weigern sich, überhaupt solche Möglichkeiten ins

Auge zu fassen. „Wir müssen uns selbst treu bleiben“ oder „Dann ist die Einrichtung nicht mehr die, für die ich mich immer eingesetzt habe“ – solche Aussagen fallen häufig. Eine Abstimmung ist nicht möglich, denn der Leitungskreis muss im Konsens entscheiden – ein Prinzip, das zum Selbstverständnis der Einrichtung gehört. Vier Wochen später entscheidet der neu zuständige Minister, dass die Zuschüsse zu streichen sind. Die Frauen haben noch zwei Monate Zeit zur Abwicklung. Dann schließt die Einrichtung. Der heftige Identitätskonflikt, in den die Einrichtung kurz vor ihrer Schließung geriet, wurde von den „Konservativen“ gewonnen – ein teuer bezahlter Sieg.

Die leidenschaftliche Bindung von Menschen an „ihre“ Organisation, ihre enge Verbundenheit und feste Überzeugungen von ihrem Wesen – eigentlich doch etwas Gutes, sollte man meinen, etwas, was beide, Organisationsmitglieder und Organisation trägt – wird in diesen Zeiten, die nach raschen und oft drastischen Veränderungen verlangen, zum Thema, zum Problem und zum Gegenstand von Interventionen.

Wir hängen an unseren Organisationen und ihrer Besonderheit, weil sie ein Teil von uns sind.

Tajfel und Turner (1986), zwei Sozialpsychologen, haben vor zwanzig Jahren die Theorie der sozialen Identität formuliert. Sie erlaubt eine Antwort auf die Frage, wie Menschen sich mit den Organisationen verbinden, in denen sie arbeiten. Ihre Kernannahmen sind:

- Menschen wollen eine positive Selbsteinschätzung herstellen und erhalten.
- Menschen leiten einen Teil ihrer Selbsteinschätzung, ihre soziale Identität, aus ihrer Gruppen – oder Organisationszugehörigkeit und den Bewertungen dieser Organisation ab.
- Die Bewertung der Organisation ergibt sich aus dem Vergleich mit anderen Organisationen.

Wenn wir Mitglied einer Organisation sind, dann werden die Überzeugungen, die wir im Bezug auf ihre Einzigartigkeit hegen, Teil unserer selbst. Wir halten daher an ihnen fest, so lange es geht. Eine positiv bewertete Zugehörigkeit sagt uns, wer wir sind und versichert uns, dass wir wertvoll seien.

Wie verändert sich die Organisationsidentität? Bericht über eine Fallstudie

Für Menschen, die Veränderungen in Organisation zu initiieren und zu verantworten haben, und die die Organisationsmitglieder dabei unterstützen wollen, neue Antworten auf die Frage: „Wer sind wir?“ zu entwickeln, ist es wichtig, den Prozess dieser Veränderung besser zu verstehen. Denn je besser sie diesen Prozess verstehen, desto besser können sie ihn unterstützen. Kevin Corley, ein Betriebs-

wirt, hat die Veränderung der Organisationsidentität am Beispiel einer Firma untersucht. Die Ergebnisse hat er in einem Modell zusammengefasst (Corley 2002).

Corleys Untersuchungsgegenstand ist eine Elektronikfirma, die zunächst Teil einer Mutterfirma ist, sich dann von dieser trennt und sich selbstständig macht. Es handelt sich also um eine Veränderung, die mit einem Verlust verbunden ist – im Unterschied zu einer Fusion, bei der etwas dazukommt.

Schon zu einem Zeitpunkt, zu dem der Prozess der Trennung noch nicht vollzogen war und zu dem sich, bezogen auf die tägliche Arbeit, wenig geändert hatte, begann ein Gefühl sich auszubreiten, das der Autor Identitätsambiguität nennt. Dieses Gefühl wurde stärker und stärker; es blieb während des ganzen Prozesses der Trennung bedeutsam und war auch am Ende der Untersuchung – wenn auch geringer ausgeprägt – noch vorhanden. Die Mitarbeiter konnten die Frage: „Wer sind wir?“ nicht mehr eindeutig beantworten, in der der Charakter der Organisation unklar erscheint. Sie sagten: „Wir sind nicht mehr die, die wir waren, aber wer sind wir jetzt?“ Aus dieser Ambiguität, die mich an Lewins „unfreezing“ erinnert hat, entsteht, so Corley, die Veränderung der Organisationsidentität.

Er identifiziert drei Auslöser für die Verundeutlichung. Zwei von ihnen sind Diskrepanzerlebnisse:

- Die Mitarbeiter bekommen Rückmeldungen von außen, die sie beunruhigen und die nicht zu ihrem bisherigen Selbstverständnis passen: der Aktienkurs sinkt. Die Presse, die die Firma gehätschelt hatte, als sie noch Teil der Mutterfirma war, äußert sich jetzt skeptisch oder abwartend.
- Es gibt interne Diskrepanzen. Die positiven Verlautbarungen des Management über den Veränderungsprozess und sein Ziel entsprechen nicht den Erfahrungen der Mitarbeiter. „Vielleicht weiß vom Management niemand, was es heißt, eine unabhängige Firma zu sein!“

Der dritte Auslöser für die Verundeutlichung ist eine Veränderung der Bezugsgruppen.

- Die Mitarbeiter merken, dass die, mit denen sie sich vergleichen und messen, andere werden. Man könnte sagen: die relevanten Umwelten werden andere. Da wir andere brauchen, damit sie uns sagen, wer wir sind, entsteht durch den Wechsel Verunsicherung darüber, wer wir sind.

Corley nennt folgende Symptome für Identitätsambiguität:

- Change overload: Die Mitarbeiter klagen über Überlastung durch die Veränderung. Es sei alles zu viel und sie wüssten nicht, was das alles solle. Ihr Engagement am Veränderungsprozess ist verschwunden.
- Emotionale Reaktionen: Gereiztheit breitet sich aus. Das Arbeitsklima verschlechtert sich.
- Zunahme von Identitätskonflikten. Immer häufiger streiten sich Mitarbeiter darüber, wie die Firma in Zukunft sein wird. Was werden die Zielgruppen sein? Mit wem wird sich die Firma messen und vergleichen?

Die Mitarbeiter, so Corley, brauchen jetzt Unterstützung bei der Klärung der Frage: „Wer sind wir nach der Trennung? Wer sind wir als unabhängige Geschäftseinheit?“ Sie brauchen die Unterstützung jetzt, weil sie sich erst jetzt orientierungsbedürftig fühlen. In der untersuchten Firma hatte es schon vorher alle möglichen Verlautbarungen gegeben, die üblichen Papiere, die die Leitungsetage im Zuge von Reorganisationen ausgibt – Mission Statement, Vision-Statement, Papiere über die Eckpunkte der Veränderung –, aber diese blieben wirkungslos. Sie hatten keine orientierende Wirkung, denn das Gefühl der Verundeutlichung hatte sich noch nicht genügend ausgebreitet.

Erst jetzt ist die Situation reif für eine Intervention der „Sinnggebung“, wie Corley es nennt. Dadurch wird den unterschiedlichen, teils unklaren, teils konflikthafte Vorstellungen über den zukünftigen Charakter des Hauses eine Richtung gegeben. Und, besonders wichtig, die Mitarbeiter können sich emotional mit der veränderten Firma verbinden.

Was tat das Management in dem untersuchten Fall, um eine klare Sinnggebung zu erreichen?

- Die Leiter begannen einen intensiven Kommunikationsprozess mit den Mitarbeitern, in dem sie versuchten, die Konflikte, Sorgen und Unklarheiten als Ausdruck der Identitätsambiguität zu verstehen.
- Sie gaben dem zukünftigen Image des Hauses eine deutliche Kontur: „Wie wollen wir von außen gesehen werden?“
- Sie präzisierten das zukünftige Profil: „Was wird unser Markenzeichen sein? Wie werden wir uns von anderen unterscheiden?“

Diese Intervention hat nur Erfolg, wenn die Leitung, die sich ja ebenfalls in einem Prozess der Klärung und Umorientierung befindet, Antworten auf diese Fragen entwickelt hat, und wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiter emotional zu erreichen, sodass sie sich neu und gemeinsam identifizieren können.

Ergebnisse einer ersten Annäherung an ein schwieriges Thema

1. Organisationsidentität ist kein Instrument, sondern es sind kollektive Überzeugungen, Antworten auf die Frage: Wer sind wir?
2. Aussagen zu dieser Frage sind nicht ohne weiteres abrufbar. Die Antworten schlagen sich in Wertvorstellungen und Gefühlen, in Symbolen und Geschichten nieder. Oft werden sie erst in der Bedrohung oder Verunklarung deutlich.
3. Diese Identität ist nicht starr, sondern nimmt Umweltimpulse auf, beantwortet sie auf organisationstypische Weise und wandelt sich durch die Auseinandersetzung mit diesen Impulsen. Organisationsidentität und die für die Organisation relevanten Umwelten befinden sich in einem kontinuierlichen Aushandlungsprozess.

4. Wenn es zum Selbstverständnis der Organisationsmitglieder gehört, sich als von der Umwelt unabhängig zu definieren und keine Impulse aufzunehmen, ist die Organisation in ihrer Existenz bedroht. Dies umso mehr, je mehr diese Umwelten ihrerseits in Bewegung sind.
5. Ob und wie geplante und durchgeführte Veränderungen die Organisationsidentität berühren, lässt sich aus Reaktionen der Organisationsmitglieder (auch der Leitungsebene) erschließen, bedarf daher einer besonderen Diagnostik.
6. Die Verantwortlichen richten ihr Augenmerk häufig eher auf die Entwicklung neuer Strukturen und die Gestaltung von Abläufen. Tiefer liegende Irritationen werden nicht wahrgenommen und Interventionen werden nicht an diese Ebene adressiert.
7. Wenn die Verunsicherung in der Organisationsidentität, die Ambiguität, von der Corley spricht, nicht erkannt wird, kann es unproduktive und unerwünschte Entwicklungen geben, z. B. können unterschiedliche Antworten auf die Frage: Wer sind wir? miteinander in Konflikt geraten. Welche „sieg“? Oder es beginnt ein Zerfall in Unteridentitäten, die schwierig zu integrieren sind. Oder es entsteht eine Identität, die nur von der Leitungsebene getragen wird. Ganze Gruppen von Mitarbeitern verabschieden sich aus einer positiven Beziehung zur Organisation.

Für Leitungsverantwortliche (und BeraterInnen) entstehen aus solchen Gedanken zunächst mehr Fragen als Antworten. Diese aber müssen wir uns stellen, damit wir unsere Erfahrungen auswerten und Antworten entwickeln können. Wie verstehen wir uns zur Zeit selbst? lautet eine Frage. Was können wir tun, um uns über unsere Identität als Organisation klarer zu werden? Was könnten anstehende Veränderungen für unser Selbstverständnis bedeuten? Welche Überzeugungen werden infrage gestellt, von welchen müssen wir möglicherweise Abschied nehmen? Und was kann an die Stelle des Verlustes treten?

Literatur

- Abma, T. (2001): Learning by Telling. Storytelling Workshops as an Organizational Learning Intervention. In: Management Learning, Bd. 34, Heft 2, S. 221-240.
- Albert, S./Whetten, D. (1985): Organizational Identity. In: Research in Organizational Behavior, Heft 7, S. 263-295.
- Allan, J./Fairtlough, G./Heinzen, B. (2001): The Power of the Tale. Using Narratives for Organisational Success.
- Corley, K. (2002): Breaking Away: An Empirical Examination of How Organizational Identity Changes during a Spin-Off. <http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideIndex/ETD-164/>.

- Keupp, H. et al. (1999): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne.
- Loebbert, M. (2003): Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung.
- Tajfel, H./Turner, J. C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: S. Worchel/ W. G. Austin (Hg.): Psychology of Intergroup Relations.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Cornelia Edding, Gosslerstrasse 11, 12161 Berlin.

Alexa Köhler-Offierski und Gisela Kubon-Gilke

Ethik und Effizienz im Zielkonflikt? Oder: über die Abspaltung ethischer Fragestellungen und ihre Folgen

Zusammenfassung: Der Beitrag greift die Kritik an der Ökonomisierung der sozialen Dienstleistungen auf und versucht zu zeigen, dass die ethischen Anfragen an Medizin und Ökonomie auf wissenschaftliche Disziplinen stoßen, die ihre ethischen Fundamente im Laufe ihrer Wissenschaftsgeschichte nicht mehr ausreichend berücksichtigt haben. Sowohl die Medizin als auch die Ökonomie sind geradezu in ethischen Diskursen verwurzelt, auch wenn diese Fragen aktuell in den Hintergrund gedrängt worden sind. Dies hat Auswirkungen auf den (scheinbaren) Widerspruch zwischen Ethik und Effizienz.

Einleitung

Bei VertreterInnen von sozialen und gesundheitsorientierten Berufen, bei vielen SozialwissenschaftlerInnen wie auch in weiten Teilen der Öffentlichkeit ist in letzter Zeit der Eindruck entstanden, dass Menschlichkeit, Rücksichtnahme sowie grundlegende Normen der gesellschaftlichen und individuellen Pflicht zur Erfüllung von Grundbedürfnissen benachteiligter Personen, wenn nicht gar der gesamten Bevölkerung, mehr und mehr schwinden. Das wird in ganz besonderem Maße bei der Versorgung mit Leistungen im Bereich des Sozialen und der Gesundheit als schwerwiegendes Manko betrachtet. Als Ursachen für diese wahrgenommene Erosion ethischer Grundpositionen bei der Güterversorgung werden häufig politische Entscheidungen zu Budgetkürzungen, Leistungseinschränkungen des Sozialstaats und der Pflicht zu mehr individueller Vorsorge genannt sowie die als unzureichend empfundenen Leistungen, die in Organisationen des sozialen Bereichs oder des Gesundheitswesens erbracht werden. Die Unzufriedenheit äußert sich u. a. dadurch, dass die Maßstäbe für Quantität und Qualität der Dienstleistungen als ethisch nicht akzeptabel gewertet und die Ergebnisse des Handels entsprechend als eindeutig unzureichend charakterisiert werden.

Interessant an dieser Debatte ist, dass PraktikerInnen wie TheoretikerInnen verschiedener Berufsgruppen in besonderer Weise verantwortlich gemacht und partiell sogar gegeneinander ausgespielt werden, wenn den VertreterInnen dieser Professionen mangelnde ethische Reflexion gekoppelt mit dem vermeintlichen Primat der Effizienz auf Kosten der Ethik vorgeworfen wird. Ein gutes Beispiel ist die Diskussion um medizinische Versorgung und hinreichende Pflege im Anschluss an die Einführung von Fallpauschalen bei der Finanzierung stationärerer Kranken-

hausbehandlungen. Die Fallpauschalen selbst, aber auch die Konsequenzen der Krankenhausversorgung werden so bewertet, als komme es dabei zu einem Wechsel von einem Subjekt- zu einem Objektverständnis der Patienten, als werde der Mensch nur noch als „Fall“ betrachtet, als käme es in Krankenhäusern allein auf niedrige Kosten ohne Rücksicht auf den Behandlungserfolg an, als führten Fallpauschalen zu einer unangemessenen Rationierung von Krankenhausdienstleistungen vor allem für diejenigen, die sich keine private Absicherung der finanziellen Folgen einer Erkrankung und deren Behandlung leisten könnten. All dies mündet in der Wahrnehmung massiver Ungerechtigkeiten im Gesundheitssystem. Ähnliche Phänomene der Unzufriedenheit gibt es in Teilen sozialer Dienstleistungen oder bei den Transferleistungen des Staates an benachteiligte Menschen.

Bei den Erklärungen dafür werden insbesondere folgende Gründe für die Versorgungsmängel genannt: die Ökonomisierung der Gesundheitsversorgung und der sozialen Dienstleistungen generell, speziell neue Markt- und Wettbewerbssteuerungen in Kombination mit einer zunehmenden betriebswirtschaftlichen Orientierung von Organisationen und wiederum gekoppelt dazu die fehlende ethische Reflexion einzelner Berufsstände. Dabei werden insbesondere die BetriebswirtInnen, ÖkonomInnen insgesamt und die VertreterInnen der Medizin genannt, die zynisch agierten, grundlegende Normen der Menschlichkeit vernachlässigten und dabei Menschen zu Objekten degradierten.

Unsere Hypothese ist nun, dass es sich hierbei um Projektionen sehr schwieriger ethischer gesellschaftlicher Fragestellungen auf Medizin und Ökonomie handelt, die nur gelingt, weil grundlegende ethische Fundamente dieser Disziplinen negiert werden bzw. im Laufe der – selber gesellschaftlich geprägten – Wissenschaftsgeschichte der letzten zwei Jahrhunderte ethische Fragestellungen nicht mehr integrativ behandelt werden. Trotz bestimmter Probleme der medizinischen und der ökonomischen Disziplin im Umgang mit ethischen Fragen, die aus ihrer jeweiligen Entwicklungsgeschichte heraus erklärbar sind, zeigen sich die aktuellen Probleme gerade nicht als Ausdruck mangelnder ethischer Reflexion, sondern spiegeln schwerwiegende gesellschaftliche Ziel- und Verteilungskonflikte wider, bei denen systematisch kein Widerspruch zwischen Effizienz und Ethik bestehen muss.

Zur Medizin¹

Die Medizin ist laut Pschyrembel, einem weit verbreiteten medizinischen Wörterbuch, die Wissenschaft vom gesunden und kranken Menschen von den Ursachen, Wirkungen und der Vorbeugung und Heilung der Krankheiten. Um nicht mehr und

nicht weniger geht es: um den Menschen in Gesundheit und Krankheit und um Ursachen, Wirkungen und Vorbeugung und Heilung von Krankheiten. Diese Aufgabe wurde im Laufe der Jahrhunderte unterschiedlich wahrgenommen. Ein Blick zurück: Die Medizin war bis zu Beginn des 18. Jahrhunderts geprägt durch die Elemente- und Säftelehre Galens, ein „geschlossenes System, das Universum und Mikrokosmos gleichermaßen umspannt“, und durch die Lehre von Paracelsus (vgl. z. B. Schipperges 1985, S. 86 f.). Das Bestreben der Aufklärung richtete sich auf die Autonomie des Denkens, die Unabhängigkeit der menschlichen Vernunft von den Zwängen der Kirche und von dogmatischer Wissenschaftslehre (vgl. Eckart 1990, S. 170). Damit einher ging auch, dass Krankheiten allmählich nicht mehr als Ausdruck von Sünde und Schuld oder gar von Besessenheit von bösen Geistern betrachtet wurden, sondern als eine Entgleisung von rational erfassbaren körperlichen Abläufen. Methodisch ging es um systematische Erfahrungsbildung durch geordnetes Beobachten und geplantes Experimentieren. Die Vielzahl der Einzelerkenntnisse „reizten ... auch zu Bildung geschlossener, logisch nachvollziehbarer Theorien und Konzepte mit umfassendem Erklärungsanspruch“ (Eckart 1990, S. 170). Ab etwa 1820 befand sich die Medizin auf dem Weg zur naturwissenschaftlich geprägten Physiologie, die methodisch durch die Chemie und Physik geprägt waren. Sie setzte sich gegen eine naturphilosophisch bestimmte Physiologie durch. In Deutschland hat Rudolf Virchow (1821-1902) als Vorkämpfer für die naturwissenschaftliche Methode an ihrer Durchsetzung entscheidenden Anteil (vgl. Bauer 1995, S 3 f.). Die von ihm entwickelte Zellulärpathologie wird als das entscheidende naturwissenschaftliche Paradigma des vorletzten Jahrhunderts angesehen (zit. nach David in Bauer 1995, S. 30). Das methodische Prinzip seines naturwissenschaftlichen Denkens beschrieb er 1849 so: „Der Naturforscher kennt nur Körper und Eigenschaften von Körpern; was darüber ist, nennt er transzendent, und die Transzendenz betrachtet er als eine Verirrung des menschlichen Geistes“ (nach Schipperges 1985, S. 166). Virchow betont die nüchterne Beobachtung und den gesunden Menschenverstand (vgl. Schipperges 1985, S. 172). Virchows Ziel war die Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Bevölkerung, von ihm stammt auch der Ausspruch: „Die Medizin ist eine soziale Wissenschaft“, und für ihn bedeutete dieser Anspruch, sich auch politisch zu engagieren. Im weiteren Verlauf wurde die Medizin auf die angewandten Naturwissenschaften reduziert und übernahm das Rationalitätsmodell der Naturwissenschaft. Zentrale Kennzeichen sind dem Medizinhistoriker Heinrich Schipperges folgend (Schipperges 1990, S. 258) der Einbau der mathematischen Elemente in das medizinische System und die Perfektionierung eines mechanistischen Systems. Abzulesen ist dies z. B. daran, dass bis 1860 alle Mediziner ein „tentamen philosophicum“, d. h. eine Prüfung über die Gegenstände der „Weltweisheit“ ablegten, was dann durch das „tentamen physicum“ abgelöst wurde. Eine späte Fortsetzung stellt z. B. die Einführung der Biometrie und statistischen Methodenlehre als Lehr- und Prüfungs-

¹ Ich danke Frau Prof. Dr. B. Bender-Junker für weiterführende Diskussionsanmerkungen (K-O).

fach in die Approbationsordnung 1974 dar. Der Heidelberger Professor für Biochemie Heiner Schirmer definiert kurz und knapp: „Die Medizin ist eine quantitative Wissenschaft“ (in Bauer 1995, S. 35). Gleichzeitig treten Konzeptualisierungen im Hinblick auf auslösende (psychosoziale) Faktoren in den Hintergrund, wie gegenwärtig im Kapitel F der ICD 10 gut abzulesen ist. Verschwunden ist der Anspruch, psycho-soziale Faktoren in die Diagnostik und Therapie mit einzubeziehen, aber zu keinem Zeitpunkt. Anders ausgedrückt: Die Theorie der Medizin bestand Anfang des 19. Jahrhunderts im Wesentlichen aus dem Erfahrungswissen des Arztes und hat sich gewandelt zu einem methodologisch abgesicherten Modelldenken: aus der patientenorientierten Heilkunde wurde eine krankheitsorientierte Heiltechnik.

Nun ist Wissenschaft die organisierte Form der Erforschung, Sammlung und Auswertung von Kenntnissen im Sinne einer gelehrten Disziplin und hat seit der Aufklärung das dafür übliche Wort Kunst ersetzt. Bis in die gegenwärtige Diskussion um ärztliches Handeln, die Fragen nach dem Umgang des Arztes/der Ärztin mit dem Patienten/der Patientin, die Beziehungsgestaltung ist dies mit der Rede von der ärztlichen Kunst verbunden. Diese ist also selber ein Teil der Wissenschaft und nicht etwas ganz Anderes, Abgesondertes, wie es manchmal (miss-)verstanden wird. Für das ärztliche Handeln gelten eine Reihe von Prinzipien, die in der Berufsordnung zusammengefasst sind. So heißt es z. B. in der 2005 verabschiedeten nordrheinischen Berufsordnung:

„Bei meiner Aufnahme in den ärztlichen Berufsstand gelobe ich, mein Leben in den Dienst der Menschlichkeit zu stellen.

Ich werde meinen Beruf mit Gewissenhaftigkeit und Würde ausüben.

Die Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit meiner Patientinnen und Patienten soll oberstes Gebot meines Handelns sein.

Ich werde alle mir anvertrauten Geheimnisse auch über den Tod meiner Patientinnen und Patienten hinaus wahren.

Ich werde mit allen meinen Kräften die Ehre und die edle Überlieferung des ärztlichen Berufes aufrechterhalten und bei der Ausübung meiner ärztlichen Pflichten keinen Unterschied machen weder nach Geschlecht, Religion, Nationalität, Rasse noch nach Parteizugehörigkeit oder sozialer Stellung.

Ich werde jedem Menschenleben von der Empfängnis an Ehrfurcht entgegenbringen und selbst unter Bedrohung meine ärztliche Kunst nicht in Widerspruch zu den Geboten der Menschlichkeit anwenden.

Ich werde allen, die mich den ärztlichen Beruf gelehrt haben, sowie Kolleginnen und Kollegen die schuldige Achtung erweisen. Dies alles verspreche ich auf meine Ehre.“

Damit ist die Medizin als Profession ethisch bestimmt und hat diesen ethischen Bezugspunkt auch nie aufgegeben. Gegen diese berufsethischen Grundsätze kann in einer konkreten Situation verstoßen werden, das setzt sie aber nicht außer Kraft.

Festzuhalten ist, dass innerhalb der Medizin eine potenziell konflikthafte Situation dergestalt besteht, dass die unterschiedlichen wissenschaftlichen Modelle aus Natur-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften unterschiedliche Menschenbilder einschließen und Konsequenzen für das Gesundheits- bzw. Krankheitsverständnis haben. Dementsprechend wurden und werden die grundlegenden ethischen Fragen auch unterschiedlich beantwortet. Die heftigen Auseinandersetzungen z. B. zwischen organmedizinisch und psychosomatisch orientierten Ärzten sind also vor diesem Hintergrund zu sehen.

So wird unter der Vorgabe der bestmöglichen Versorgung im Krankheitsfall eine „ingenieurwissenschaftliche“ Orientierung dazu führen, die materiellen Abläufe der Maschine Körper genau zu erfassen und möglichst gut verträgliche, haltbare Ersatzteile zu entwickeln und zu implantieren. Dieser Weg gibt z. B. bei der Behandlung des „Grauen Stars“, einer irreversiblen Linsentrübung, vielen Menschen ihre Sehfähigkeit zurück. Eine solche Betrachtungsweise im Hinblick auf psychotische Erkrankungen hat im letzten Jahrhundert zu martialischen Eingriffen wie der Lobotomie geführt mit dauerhaften himorganischen Schädigungen der operierten PatientInnen. Unter einer sozialmedizinischen Perspektive würden die Selbstbestimmung der Betroffenen zu berücksichtigen sein, die Fähigkeit der Selbstversorgung im ersten Fall durch Einsatz einer Ersatzlinse und im zweiten Fall durch psychosoziale Unterstützung mit dem Ziel des gemeindeintegrierten Lebens.

Die Frage, was die jeweils bestmögliche Versorgung ist, wird in der Medizin traditionell zunächst in Bezug auf die einzelne Person mit ihrer Erkrankung oder Störung gestellt und beantwortet. Die Diagnostik und Therapie findet jedoch in einem bestimmten institutionellen Kontext statt. So lautet die entsprechende Vorgabe im SGB V § 2 (4):

„Krankenkassen, Leistungserbringer und Versicherte haben darauf zu achten, dass die Leistungen wirksam und wirtschaftlich erbracht und nur im notwendigen Umfang in Anspruch genommen werden.“

So zeigt sich, dass sich der jeweilige gesellschaftliche Kontext widerspiegelt in den wissenschaftlichen Modellen der Medizin und zugleich in den vorhandenen bzw. nicht geförderten Versorgungsstrukturen. Die auftretenden Konflikte sind also nicht primär ethischen Defiziten der Medizin zuzuordnen, sondern spiegeln gesellschaftliche Verteilungen wider.

Zur Ökonomie

ÖkonomInnen beschäftigen sich – in der allgemeinsten Charakterisierung – mit der Frage, wie eine arbeitsteilige Wirtschaft zum Wohle aller Gesellschaftsmitglieder koordiniert und organisiert werden kann, sodass die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen möglichst weitgehend den Wünschen der Gesellschaftsmitglieder

entspricht und die Ressourcen entsprechend in die Produktion der gewünschten Güter gelenkt werden. Dies wird als volkswirtschaftliches Allokationsproblem bezeichnet und ist um Effizienzprobleme zentriert, auch wenn die Vorstellung, gesellschaftliche Präferenzen ließen sich allein aus individuellen Bewertungen ableiten, implizit auch wichtige ethische Urteile enthält. Bei dem Allokationsproblem und der Effizienzorientierung geht es dann um solche Fragen, wie die Ressourcen zur richtigen Verwendung gesteuert werden, wie es gelingt, alle (freiwillig) zur Verfügung stehenden Ressourcen auch tatsächlich und in der gewünschten Verwendung einzusetzen, und wie es gelingt, genau die Produktionsmengen einzelner Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die angesichts nicht beliebig zur Verfügung stehender Ressourcen den Wünschen der Bevölkerung so gut wie es nur geht entspricht. Neben dem Allokationsproblem gibt es noch ein Verteilungsproblem, eher direkt und weniger implizit um ethische Fragen im Sinne der Gerechtigkeit zentriert, bei dem gesellschaftlich entschieden werden muss, wer die produzierten Güter in welchen Mengen erhalten soll. Dabei zeigt sich bei fast allen Gütern ein Rationierungsproblem, weil durch die knappen Ressourcen nur begrenzte Mengen eines Gutes oder einer Dienstleistung hergestellt werden können, um noch genügend Möglichkeiten zu haben, auch andere gewünschte Güter zu produzieren.

Natürlich gibt es auch ethische Fragen beim Allokationsproblem, z. B. bei der Aggregation individueller Wünsche, sowie allokative Fragen bei der Verteilung, insbesondere, wenn bestimmte Rationierungsvorstellungen in dem Allokationsmechanismus intervenieren und die Güterversorgung negativ zu beeinflussen drohen (vgl. zu einer ausführlicheren Charakterisierung Kubon-Gilke 2005a).

Da sich die Volkswirtschaftslehre mit diesem Grundproblem beschäftigt, sind ethische Fragen ein integraler Bestandteil der Betrachtungen. In der Entwicklung der Ökonomik als Wissenschaft zeigt sich dies auch. Solange die Ökonomik keine eigenständige Wissenschaft darstellte, war sie eingebettet in die Philosophie, sogar mit einem eindeutigen Primat der Ethik. Der Begründer der modernen Ökonomik, Adam Smith, war selbst Moralphilosoph. Durch die Ausdifferenzierung der Wissenschaften und durch den Wechsel von eher feudalistischen zu marktwirtschaftlichen Organisationsformen der Wirtschaft wechselte der Fokus der Ökonomik. Wie bereits Adam Smith (1776) zeigte, bedarf ein funktionierendes Marktsystem gerade keiner besonderen moralischen Verhaltensweisen der Gesellschaftsmitglieder außer der gegenseitigen Achtung des Eigentums und der Einhaltung freiwillig geschlossener Verträge und Absprachen. Wie von unsichtbarer Hand gelenkt wird mit der individuellen Vorteilssuche auch das gemeinschaftliche Wohl durch perfekte Lösung des Allokationssystems gefördert. Smith geht dabei nicht so weit wie vor ihm Mandeville (1705), der in seiner zumindest unter Ökonomen berühmten Bienenfabel zu begründen sucht, dass individueller Altruismus, Barmherzigkeit und Genügsamkeit geradezu schädlich für das Gemeinwohl sein können. In der Argumentation Smith' eines perfekten Marktsystems ist betriebs-

wirtschaftliches Effizienzdenken und dabei auch Gewinnmaximierung wenn nicht Voraussetzung, so doch immerhin kein Hinderungsgrund zum Erreichen gesellschaftlich gewünschter Zustände.

Diese Grundvorstellung Smith', die Ausdifferenzierung der Ökonomik in Teildisziplinen, die Hinwendung zu einem naturwissenschaftlich geprägten Wissenschaftsverständnis sowie damit kompatible tendenziell „mechanistische“ Vorstellungen der Funktionsweise des Marktsystems führten dazu, dass ethische Fragen mehr und mehr in den Hintergrund gerieten, zum einen, weil sie als implizit gelöst angesehen wurden oder weil andere Disziplinen in der Verantwortung gesehen wurden, ethische „Vorgaben“ für die Ökonomie zu machen und die Ökonomik nur ihre Aufgabe darin sah, zu überprüfen, inwieweit die darin angelegten Verteilungs- und Rationierungsvorstellungen das Allokationsproblem tangieren und gegebenenfalls die bestmögliche Zielerreichung beider Ziele – Allokation und Verteilung – bestimmt werden kann (vgl. Köhler-Offierski/Kubon-Gilke 2004, S. 231 ff.). Neuere theoretische Entwicklungen, eher systemische, evolutionäre Marktverständnisse, Theorien zu Marktversagen, zur Rolle ökonomischer Institutionen, Pfadabhängigkeiten und Hystere-Effekten der Unumkehrbarkeit von historischen Entwicklungen u.a.m. haben ethische Fragen wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt, da sich einige traditionelle Modellierungen mit ihren rigiden Annahmen über menschliches Verhalten als unpassend erwiesen haben. Allerdings gibt es in diesem Zusammenhang deutliche Unterschiede zwischen wesentlichen Schulen der Ökonomik und verschiedenen Theorierichtungen, die entsprechend ihrer grundsätzlichen Vorstellung zur Funktionsweise des ökonomischen Systems ethische Fragen mehr oder weniger und natürlich in unterschiedlicher ethischer Grundposition heraus betrachten. Unabhängig davon wird allgemein konstatiert, dass ein trade-off zwischen der Effizienz- und Gerechtigkeitsebene nur partiell besteht (vgl. zur allgemeinen Diskussion des Zusammenhangs von Effizienz und Gerechtigkeit Nutzinger 2002; Sturm et al. 2002; Weise 2002). Das tritt insbesondere bei reinen Verteilungsfragen auf, wenn es u. U. nicht gelingt, gewünschte Verteilungen und Rationierungen zu realisieren, ohne die Allokation negativ zu beeinflussen, also gleichzeitig die Güterversorgung zu verschlechtern und damit das allgemeine Einkommensniveau zu reduzieren. Selbst bei der Verteilung zeigt sich, dass der Konflikt nicht grundsätzlich auftritt, weil manche Umverteilungen und die kollektive Übernahme essentieller Risiken bei bestimmten Formen des Marktversagens allokative Vorteile mit sich bringen. Betriebswirtschaftliches Denken hingegen wird nie einen grundsätzlichen Zielkonflikt auslösen, wenn die Wettbewerbsbedingungen so gestaltet werden, dass mit der individuellen Vorteilssuche gleichzeitig dem Gemeinwohl gedient wird. Wenn man diese Bedingungen nicht schafft oder schaffen kann, dann leiden i. d. R. beide Ziele.

In diesem Zusammenhang sollte man sich auch noch einmal vergegenwärtigen, was Effizienz oder Wirtschaftlichkeit betriebswirtschaftlich heißt. Es geht immer

darum, ein gegebenes Ziel – und das betrifft sowohl Quantität als auch Qualität – mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen. Wenn dieses Ziel über den Allokationsmechanismus i. S. der Offenbarung der Präferenzen für Gütermengen und -qualitäten deutlich wird, dann ist Nichtverschwendung auch ethisches Gebot, weil nur so gewährleistet ist, dass möglichst viele der Wünsche nach Quantitäten und Qualitäten bei Gütern und Dienstleistungen überhaupt erfüllt werden könnten. Manche ÖkonomInnen sprechen hier sogar von der Erfüllung des Gebotes nach der Bewahrung der Schöpfung durch Nichtverschwendung.

Gesellschaftliche Konflikte, Ethik und Effizienz

Weder die Medizin noch die Ökonomik als Disziplin agieren außerhalb ethischer Diskurse, sondern sind darin geradezu verwurzelt, wenn auch wissenschaftliche Zeitströmungen und unterschiedliche ethische und allgemein theoretische Positionen und Modellierungen ethische Fragen partiell in den Hintergrund gedrängt haben, was nach wie vor immanent in den Wissenschaften zu diskutieren ist.

Somit bleiben die Fragen, warum erstens die Unzufriedenheit mit der Qualität und der Quantität an sozialen und gesundheitsbezogenen Leistungen so groß ist und warum spezielle Berufsgruppen bzw. Wissenschaften mit ihren vermeintlichen Ethikdefiziten verantwortlich gemacht werden. Dazu können folgende wesentliche Gründe identifiziert werden:

– Festlegung gesellschaftlicher Präferenzen: In Märkten vollzieht sich die Offenbarung und die Aggregation von Präferenzen über die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten, die sich in der Nachfrage nach einzelnen Gütern und Dienstleistungen zeigt. Die effiziente Allokation, also die bestmögliche Güterversorgung, ergibt sich bei perfekten Märkten durch die Marktpreise, die als Informationsträger über Präferenzen, Verfügbarkeiten und Kosten die Produktion der Güter steuern und auf Faktormärkten die Ressourcen in die gewünschte Verwendung bringen (vgl. zu ethischen Problemen im Zusammenhang mit Einkommenseffekten bei der Offenbarung von Präferenzen Mas-Colell, 1995). Wenn Märkte nicht funktionieren, und das ist systematisch durch sog. externe Effekte und Informationsprobleme gerade bei sozialen Dienstleistungen, im Gesundheits- und Bildungsbereich sowie bei vielen Infrastrukturinvestitionen der Fall, dann ist es eine politisch-demokratische Aufgabe, aus den individuellen Präferenzen heraus gesellschaftliche Ziele zu formulieren. Da sich reale Gesellschaften nicht in einem Schlaraffenlandstatus befinden, in dem alle Wünsche beliebig erfüllbar sind, wird es individuelle und gruppenbezogene Konflikte um das richtige Ausmaß der Versorgung mit bestimmten Gütern geben. Gerade weil das Problem knapper Ressourcen (Arbeit, Kapital, Boden, Energie etc.) besteht, muss bei jedem einzelnen Gut, jeder Dienstleistung auch bestimmt werden, wo die Produktionsgrenze sein soll, wo also weiteren Wünschen nicht gefolgt werden

soll, um andere, als noch notwendiger angesehene Güter, herstellen zu können. Gerade bei sozialen und gesundheitsbezogenen Leistungen gibt es hierbei Konfliktpotenzial bei den Vorstellungen etwa um das Ausmaß an Versorgung mit Pflegeeinrichtungen oder die ärztliche Versorgung allgemein. Konflikte kann es insbesondere zwischen den Älteren und Jüngeren sowie zwischen den Reichen und den Armen in einer Gesellschaft geben, die unterschiedliche Vorstellungen über den relativen Anteil einzelner Güter haben. So können die Älteren einen stärkeren Gesundheits- und einen kleineren Bildungsbereich favorisieren als Jüngere. Wenn mehrheitlich entschieden wird, den Gesundheitsbereich zu Gunsten anderer Güter (Konsumgüter, Bildung z. B.) nicht stark auszubauen oder sogar zu beschränken, gleichzeitig aber Bedarf und Interesse einzelner Gruppen, hier vielleicht der Älteren, stark zunehmen, dann können allein die Entscheidungen über das Versorgungsmaß als unethisch und Ausdruck betriebswirtschaftlichen Handelns interpretiert werden, obwohl diese Ebene zunächst völlig unabhängig von der Zielfindungsebene ist.

– Rent Seeking: In realen Ökonomien stellt man fest, dass Ressourcen offensichtlich nicht alle genutzt sind und freie Kapazitäten zur Verfügung stehen. Hohe Arbeitslosenzahlen sind dafür das beste Indiz. Volkswirtschaftlich heißt dies, dass das Organisationsproblem der arbeitsteiligen Wirtschaft nur suboptimal gelöst wurde, also es nicht geschafft wird, alle gewünschten Güter in gewünschter Qualität und Quantität in höchstmöglichen Mengen herzustellen. In reinen Marktumgebungen zeigt sich bei Marktversagen, dass bestimmte Institutionen, Regelsysteme und Organisationsformen wie Größen und Rechtsformen von Unternehmungen, Honorierungssysteme für die Leistungen der Unternehmungen, innerbetriebliche Instrumente der Lohn- und Personalpolitik hilfreich sein können, um zumindest zweitbeste Lösungen i. S. einer effizienznahen Allokation zu gewährleisten. Wenn man sich staatlich kontrollierte Bereiche anschaut, dann stellt man mit Verblüffung fest, dass dort häufig eindeutig dysfunktionale Honorierungssysteme und Wettbewerbsregulierungen verwendet werden (bestes Beispiel ist die – partiell gedeckelte – Einzelleistungsvergütung bei ambulant tätigen Ärzten, aber auch die im Detail problematische Fallpauschalenregulierung bei der Krankenhausfinanzierung), die Qualitätssicherung falsch eingesetzt wird, gewünschte Qualität überhaupt nicht honoriert wird und viele personalökonomische Instrumente den Organisationen verwehrt werden, die sich in Marktumgebungen als sinnvoll erwiesen haben (vgl. zu einer ausführlicheren Begründung und Herleitung Kubon-Gilke, 2005 b). Bei dysfunktionalen Rahmenbedingungen für den Wettbewerb und unangemessenen Institutionalisierungen entsteht jedoch erstens das Problem, dass aus betriebswirtschaftlich rationalem Handeln gerade nicht das gewünschte gesellschaftliche Ergebnis entsteht. Weder Qualität noch Quantität stimmen mit den gesellschaftlichen Vorstellungen überein. „Schuld“ sind aber die falschen Wettbewerbsbedingungen, nicht das betriebswirtschaftliche Effizienzdenken. Das zeigt sich deutlich an dem zweiten Problem, dass gleichzeitig Ineffizien-

zen in der Ressourcennutzung i. S. der Verschwendung oder Unternutzung entstehen. Verzicht auf Wirtschaftlichkeitsdenken würde dies nur noch verschlimmern, sodass es eigentlich darum gehen muss, Bedingungen zu schaffen, die dem Effizienzziel dienen und damit auch eine bestmögliche Versorgung mit möglichst wenig Rationierung zu erhalten. Wenn man sich fragt, warum bei staatlicher Wettbewerbssteuerung so systematisch unangemessene Rahmenbedingungen gewählt werden, offenbart sich die zweite Ebene gesellschaftlicher Konflikte, die sich um einen möglichst großen Anteil an den Gütern bzw. den Einkommen dreht.

In der Politischen Ökonomie wird dazu der Verdacht geäußert, dass im politischen Entscheidungsprozess die Anfälligkeit für die Durchsetzung von Partikularinteressen viel größer als in reinen Marktumgebungen ist. Das ist mit reinem rent seeking verbunden, wobei es im metaphorischen Sinne um den Versuch von Personen oder Gruppen geht, einen möglichst großen Anteil an einem Kuchen zu ergattern, auch unter Inkaufnahme, den gesamten Kuchen dadurch zu verkleinern, solange es nur gelingt, selbst davon besonders stark zu profitieren. D. h., dass bewusst volkswirtschaftliche Ineffizienzen in Kauf genommen werden, um partikuläre Verteilungsinteressen zu bedienen. So ist, wie erwähnt, sehr deutlich, dass das im Gesundheitssystem implementierte Einzelleistungsvergütungssystem zwar massiv ineffizient ist, aber einigen Gruppen – insbesondere den Kassenärzten – deutliche Einkommensvorteile im Vergleich zu vorher gültigen Regelungen verschafft hat, zumindest zum Zeitpunkt der Systemumstellung. Friedman (1999, Kapitel 19) argumentiert, dass zu plumpe Umverteilungsversuche scheitern werden, da dies im demokratischen Entscheidungsprozess mittel- bis langfristig durch Wahlentscheidungen der BürgerInnen nicht erfolgreich sein kann, wenn die Absichten gar zu einfach zu durchschauen sind. Die lobbyistische Durchsetzung von Partikularinteressen kann allerdings recht einfach gelingen – zumindest in den westlichen parlamentarischen Demokratien –, wenn gut organisierte Interessengruppen solche Vorschläge einbringen, die zumindest auf den ersten Blick gesellschaftliche Vorteile versprechen, tatsächlich aber allein ihren Verteilungsinteressen dienen (jeweils vermeintliche Sicherung von Arbeitsplätzen, Erhaltung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit, Sicherung der volkswirtschaftlichen Effizienz oder Sachzwänge irgendwelcher Art, die jedes andere Handeln unmöglich machen). Spezifische, auch völlig unpassende wettbewerbliche Steuerungen wie bestimmte Honorierungssysteme einzufordern, Subventionen für ganz andere Gruppen vorzuschlagen und dabei auf indirekte Einkommenserhöhungen für die Lobbyistengruppe zu hoffen, ist bei rent seeking hingegen ausgesprochen geeignet (Grundstücksbesitzer fordern eine Eigenheimzulage für Familien in der Hoffnung, dass sich dadurch Grundstückspreise durch die höhere Nachfrage erhöhen z. B.). Der Grund ist trivial: Es darf nur nicht einfach zu verstehen sein, welche Rahmenbedingungen ein funktionsfähiger Wettbewerb eigentlich benötigt und wem Subventionen tatsächlich einen Einkommensvorteil bringen. Wenn diese Form der Be-

einflussung erfolgreich ist und diese auf reinen rent-seeking-Interessen beruhenden Strukturen, Institutionalisierungen, Subventionen u. a. politisch tatsächlich implementiert werden, dann sind andere Gruppen deutlich im Nachteil. Dies sind dann typischerweise große und schlecht organisierte Gruppen. Die Existenz ineffizienter Strukturen bedeutet jedenfalls in allen Fällen, dass die Verteilungsvorteile für eine Gruppe durch größere Nachteile der anderen erkaufte werden.

Sollten diese Argumente auch nur ansatzweise stimmen, dann ist die aktuelle Krise in der Finanzierung und Steuerung staatlicher Aufgaben, auch der Sozialen Arbeit, gerade kein Ausdruck einer Ökonomisierung oder unethischem Verhalten von z. B. ÖkonominInnen und MedizinerInnen, sondern eher ein gesellschaftspolitisches Problem, wonach systematisch unangemessene Wettbewerbsstrukturen implementiert werden, die zwar einzelnen Gruppen Vorteile verschaffen, aber insgesamt keine befriedigende Versorgung mit Leistungen der Sozialen Arbeit u. a. gelingt. Das ist zumindest ein sehr spezielles ethisches Problem, was mit den Fachdisziplinen aber nichts zu tun hat. Die Unzufriedenheit an der Qualität und der Quantität der erbrachten Leistungen hat somit weder etwas mit fehlender professioneller Ethik einzelner Berufsgruppen, Wirtschaftlichdenken von Organisationen und betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen noch mit systematischem Verschwinden der Ethik durch Wettbewerb zu tun, sondern mit dem politischen Problem inadäquater Institutionalisierungen des Wettbewerbs, die sowohl Ineffizienzen als auch ethisch unerwünschte Rationierungskonsequenzen nach sich ziehen.

Zusammenfassung

Wir haben zu zeigen versucht, dass sowohl die Medizin wie die Ökonomie wissenschaftsgeschichtlich das Rationalitätsmodell der Naturwissenschaften übernommen haben. Dies ließ ethische Fragestellungen – scheinbar – in den Hintergrund treten, obwohl es gerade diese waren, die zunächst seine Übernahme massiv gefördert haben. Beide Wissenschaften leisten ihren Beitrag zur adäquaten Behandlung der gegenwärtigen Diskussion um die gesundheitliche Versorgung und artikulieren hierbei auch stellvertretend verschiedene gesellschaftlich vorhandene Positionen, ohne letztlich allein eine Entscheidung herbeiführen zu können.

Tatsächlich können schwerwiegende gesellschaftliche Konflikte zwischen einzelnen Gruppen um die Versorgung mit einzelnen Gütern und Leistungen sowie reine Verteilungsinteressen identifiziert werden, die zum einen stärkere Rationierung einzelner Leistungen als zuvor erzwingen, die aber – noch schwerwiegender – dazu führen, dass durch rent seeking einflussreicher Gruppen systematisch ineffiziente Wettbewerbsstrukturen insbesondere in staatlich finanzierten Bereichen implementiert werden, die sowohl massive Ineffizienzen mit unerwünschten Versorgungsniveaus als auch schwerwiegende Verteilungsprobleme nach sich ziehen.

In beiden Fällen gibt es keinen Widerspruch zwischen Effizienz und Ethik. Entsprechende Schuldzuweisungen sind eine reine Chimäre.

Literatur

- Bauer, A. (Hrsg.) (1995): Theorie der Medizin. Heidelberg/Leipzig.
- Eckart, W. (1990): Geschichte der Medizin. Berlin.
- Friedmann, D. (1999): Der ökonomische Code. Wie wirtschaftliches Denken unser Handeln bestimmt. Frankfurt a. M.
- Köhler-Offierski, A./Kubon-Gilke, G. (2004): Die Auswirkung der Abspaltung ethischer Reflexionen aus den Wissenschaften. In: *gestalt theory* 26 (3), S. 224-251.
- Kubon-Gilke, G. (2005a): Wettbewerbliche Steuerung der Sozialen Arbeit. In: *Privatisierung als Chance? Straffälligenhilfe zwischen marktlicher und staatlicher Steuerung*, hg. von Keicher, R./Anhorn, R., Freiburg, S. 18-44.
- Kubon-Gilke, G. (2005b): The Impact of Incentive Schemes on Quality and Efficiency. Problems of Building up Quality Standards in the Social Sector. In: *Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell*, hg. von Fröse, M., Bern/Stuttgart/Wien, S. 79-99.
- Mandeville, B. de (1705) *The Fable of the Bees*, deutsch: Die Bienenfabel, 1980. Frankfurt a. M.
- Mas-Colell, A./Whinston, M. D./Green, J. G. (1995): *Microeconomic Theory*. New York/Oxford.
- Nutzinger, H.G. (2002): Freiheit – Gerechtigkeit – Effizienz: Gesellschaftliche Leitvorstellungen oder Konfliktfelder. In: *Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik* 1, S. 97-131.
- Schipperges, H. (1985): *Homo patiens. Zur Geschichte des kranken Menschen*. München.
- Schipperges, H. (Hg.) (1990): *Geschichte der Medizin in Schlaglichtern*. Mannheim/Wien/Zürich.
- Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Ausgabe 1937. New York.
- Sturn, R./Held, M./Kubon-Gilke, G. (2002): Unproblematische Effizienz und problematische Gerechtigkeit? Dimensionen eines Trade-offs besonderer Art. In: *Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik* 1, S. 11-49.
- Weise, P. (2002): Effizienz versus Gerechtigkeit: Tragweite und Folgen der Annahme eines Trade-offs. In: *Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik* 1, S. 51-70.

Anschrift der Verfasserinnen: Prof. Dr. Alexa Köhler-Offierski (koehler-offierski@efh-darmstadt.de), Prof. Dr. Gisela Kubon-Gilke (kubon-gilke@efh-darmstadt.de), EFH Darmstadt, Zweifalltorweg 12, 64293 Darmstadt.

Heidi Möller

„Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit¹

Zusammenfassung: Vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt, die mit den Stichworten „Entgrenzung“ oder „Flexibilisierung“ beschrieben werden können, ergeben sich grundlegende Herausforderungen an Beratung. In den Mittelpunkt rückt dabei – gerade in der Beratung komplexer Systeme – die Suche nach der richtigen Beratungsarchitektur. Wichtig wird daher, intensiv über die Indikationen und Kontraindikationen der unterschiedlichen Beratungsangebote nachzudenken und zu forschen.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel – auch wenn dessen Tragweite nach wie vor – je nach normativer Position – unterschiedlich beurteilt wird. Ich möchte ein paar Einschätzungen der langfristigen Entwicklung von Arbeit in unserer Gesellschaft vornehmen, denn daraus leitet sich wie selbstverständlich ab, warum die Nachfrage nach Beratung von Einzelnen, Teams und ganzen Organisationen so stark expandiert.

Die aktuellen Veränderungen der betrieblichen Welt werden auch mit dem Begriff der „Entgrenzung“ der Arbeitsverhältnisse belegt. Die vielgestaltigen Veränderungen können als „Flexibilisierung“ umschrieben werden. So abgegriffen und unscharf dieser Begriff auch sein mag, er trifft einen entscheidenden Punkt: Ganz egal, ob es um die Deregulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen auf gesellschaftlicher Ebene geht, um Outsourcing-Strategien, Hierarchieausdünnungen auf betrieblicher Ebene oder um die Nutzung von Gruppenkonzepten, Projektarbeitsformen und entstandardisierten Arbeitszeiten: Ziel ist immer, etablierte Strukturen aufzubrechen und mehr oder weniger dauerhaft zu dynamisieren und zu verflüssigen (vgl. Voß/Pongratz 1998).

Wir finden zunächst einmal eine in vielen Bereichen zu beobachtende tendenzielle Abkehr von tayloristischen Betriebsstrategien, die weg von einer Überstandardisierung führen. Auslöser für diese Entwicklung sind nachhaltige Veränderungen der nationalen und internationalen Marktbedingungen in den meisten Wirtschaftsfeldern, die betrieblich nicht nur einen massiven Kostendruck erzeugen, sondern vor allem zur Suche nach Produktivitätsreserven und komparativen Vorteilen durch Produktqualität, Reagibilität und Innovativität zwingen.

Jahrzehntelang bewährte soziale Formierungen der gesellschaftlichen Arbeit werden im Verlauf dieses Prozesses für eine weitere Entfaltung einzelbetrieblicher wie gesamtwirtschaftlicher Möglichkeiten zunehmend als hinderlich empfunden.

¹ Vortrag gehalten auf den FIS-Tagen vom 5.-7. Mai 2005.

Waren sie einst Garant kontinuierlichen Wirtschaftsaufschwungs, so erscheinen sie nun immer mehr als Behinderungen einer Anpassung an veränderte Verhältnisse. Wir sprechen also von Entgrenzung der bisherigen Arbeitsverhältnisse, um soziale und ökonomische Dynamiken gerade in Hinblick auf das Durchlässigwerden von nationalen Sozial- und Ökonomiegrenzen zu ermöglichen. Für die Arbeitssubjekte bedeutet die Öffnung gesellschaftlicher Möglichkeiten neue Chancen im Sinne des Gestaltungsspielraums und Risiken (z. B. Stress/ Überforderung). Es gibt folglich Gruppen von „Gewinnern“ und „Verlierern“.

Die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit führt nicht nur zu einer drastischen Vervielfältigung der Arbeitszeitformen in Dauer, Lage und Regulierungsform (Teilzeit, Gleitzeit, versch. Schichtformen, Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeitverträge, Arbeit auf Abruf), sondern oft zu einer temporalen Entgrenzung des Arbeitens insgesamt. Wann und wie lange gearbeitet und wie dies organisiert wird, steht in vielen Bereichen zumindest latent ständig zur Disposition. Konkrete Arbeitszeiten werden situativ definiert und ausgehandelt. Das betrifft nicht nur Beginn und Ende der täglichen Arbeit oder Art und Lage von Pausen, sondern auch den Grad und die Anlässe zeitlicher Verdichtung und Beschleunigung von Tätigkeiten. Die zeitliche Entgrenzung von Arbeit greift immer mehr auch auf Woche, Monat und Jahr sowie die Rhythmisierung des Arbeitslebens insgesamt über die Lebensspanne ein. Diese Innovation birgt neben dem hohen Risiko, dass z. B. der Rhythmus von Entspannung und Anspannung nachdrücklich gestört wird, auf der anderen Seite auch viele Chancen z. B. für junge Familien, die die zeitliche Flexibilisierung brauchen, damit beide Partner berufstätig bleiben können.

Auch die lokale Strukturierung von Arbeit gerät in Bewegung. Betriebe erkennen jedoch zunehmend, dass ein unausgeschöpftes Rationalisierungspotenzial darin liegt, die Bindung von Arbeit an feste betriebliche Orte zu lockern – sei es, um Kosten zu sparen, um die Arbeitskraft flexibler und näher an den Ort von Leistungen und Leistungsabnehmern heranzuführen oder um die Motivation von Beschäftigten zu stärken. Teleheimarbeit oder home-office-work sind nur die spektakulärsten Beispiele hierfür. Durch die zunehmende Technisierung der Arbeitsmittel ist dies möglich geworden (vgl. Voß/Pongratz 1998).

Auf der Ebene der Sozialorganisation von Arbeit finden wir seit Jahren Veränderungen: die Einführung von Gruppenarbeit, viele Formen von Projektorganisation oder Strategien betrieblicher Dezentralisierung, Hierarchieausdünnung und Auslagerung sind Beispiele dafür, dass auch sozial betriebliche Steuerungsvorgaben systematisch ausgedünnt und damit Strukturen der Arbeit entgrenzt werden. Die konkreten Regeln der Kooperation und Arbeitsteilung, die arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und wechselseitigen Erwartungen, zum Teil sogar die Zusammensetzung von Gruppen und Kooperationsnetzen u.a.m. sind hier oft nicht mehr vorgegeben, sondern werden in den Gruppen mehr oder weniger autonom geregelt. Dies hat die Zerstörung von bisher hilfreichen Orientierungen zur Folge.

Die Devise: „Macht! Egal wie, Hauptsache das Ergebnis stimmt!“ stellt sicherlich für den einen oder anderen Mitarbeiter eine Überforderung dar. Für viele andere MitarbeiterInnen entsteht aber eine Erweiterung des Gestaltungsspielraums am Arbeitsplatz. Es wird ermöglicht, selbstständig Ziele zu setzen und Entscheidungen zu treffen, wenn die Selbst-Kontrolle der Arbeitssubjekte an die Stelle der Fremdkontrolle tritt.

Auch die Bedeutung der einmal erworbenen Qualifikation sinkt. Auf den erlernten Beruf, auf einmal erworbene Fähigkeiten, Erfahrungen und feste berufliche Qualifikationsschneidungen kann man sich nicht mehr zurückziehen. Auch hier verwischen die Grenzen: erworbene Qualifikationen unterliegen einer kontinuierlichen und immer schnelleren Entwertung und erfordern somit permanente und aufwändige Anpassungen. Es braucht immer mehr die berühmte Mobilität und Flexibilität sowie überfachliche Qualifikationen wie Sozial- und Kommunikationsqualifikationen, Selbstmanagement, Medienkompetenz, Kreativität und Begeisterungsfähigkeit, Ichstärke und Belastungsverarbeitung usw.

Es geht zunehmend um maximale fachliche Dynamik, sehr allgemeine Meta-Fähigkeiten und eine allgemeine „employability“. Für meine Arbeit als Dekanin der Bildungswissenschaften an der Universität Innsbruck heißt das: die Bedeutung fachlicher Qualifikationen wird deutlich abnehmen. Die immer schnellere Entwertung, die Halbwertszeit des Wissen, aber auch die verstärkte Informatisierung, d. h. die datentechnische Repräsentanz von Wissen, hat die Relevanz der Fachfähigkeiten schon seit längerem in vielen Bereichen gegenüber extrafunktionalen Qualifikationen relativiert. Die Studierenden müssen heute komplexe Meta-Kompetenzen vorweisen –, d. h. die Fähigkeiten zum Erwerb, zur Weiterentwicklung, Pflege sowie selbstständigen Anwendung der unmittelbaren prozessspezifischen Fähigkeiten und Wissensgehalten (Stichwort: Wissen zweiter Ordnung, self development, lebensbegleitendes Lernen, Kompetenzmanagement).

In diesem Veränderungsprozess treten andere Führungsphilosophien auf die Bühne: die Fähigkeiten zur Eigenmotivierung und selbstständigen Sinnsetzung der MitarbeiterInnen ist gefragt, und damit treten verschiedenartige Techniken indirekter Steuerung in den Vordergrund:

- Führung durch Zielvereinbarung,
- ideologische Einbindung durch Unternehmenskulturstrategien,
- Leistungsforcierung durch Markt- und Konkurrenzmechanismen etc.

Es wird der Versuch unternommen, die erweiterten Spielräume entgrenzter Arbeits- und Betriebsvorgänge in neuer Form im Griff zu behalten.

Wir kommen zu dem zentralen Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“: eine strategisch handelnde Akteurin – ein Akteur, der seine Fähigkeiten gezielt auf eine wirtschaftliche Nutzung hin entwickelt und verwertet. Eine solche Entwicklung bedeutet eine verstärkte Selbst-Ökonomisierung der Arbeitskraft, die eine systematische „Produktionsökonomie“ ihres Arbeitsvermögens betreibt. Arbeitnehme-

rInnen müssen dafür sorgen, dass ihre Fähigkeiten und Leistungen gebraucht, gekauft und effektiv genutzt werden. Selfmarketing betreiben und sich verstehen als gezielt wirtschaftender „Unternehmer der eigenen Arbeitskraft“. Der passive Arbeitnehmer ist passé. Das geht allerdings einher mit einer hoch effizienzorientierten Alltags-Organisation, denn das Angebot an Normalarbeitsverhältnissen und sicheren Arbeitsplätzen sinkt und immer mehr Berufstätige entwickeln Kombinationen unterschiedlicher erwerbsgerichteter Tätigkeitsoptionen, sie erstellen ihr persönliches Arbeitsportfolio, um ausreichende materielle Sicherung zu gewährleisten. Tendenziell wird dadurch die Trennung von „Arbeit“ und „Leben“ aufgehoben. Im Moment gerade zeichnen sich im Verhältnis von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre folgenreiche Entwicklungen ab.

All diese aktuellen Veränderungen der betrieblichen Welt werden auch mit dem Begriff der „Entgrenzung“ der Arbeitsverhältnisse belegt. Die vielgestaltigen Veränderungen können auch als „Flexibilisierung“ umschrieben werden. Sennett (1998) zeigt in „Der flexible Mensch“ Folgendes auf: Die postmoderne Arbeitswelt verlangt von Menschen schnelle Veränderungen und zunehmend das Eingehen von persönlichen und ökonomischen Risiken. Die berufliche Welt wird zunehmend dominiert von kurzfristigen Arbeitsverhältnissen. Analog wird das Privatleben von Lebensabschnittsbegleitern geteilt. Statt der geraden Linie einer Berufslaufbahn, einer Bindungs- und Familiengeschichte, überwiegen heute Fragmente. Diese postmodernen, modernen oder nachmodernen Lebensformen (je nach Autor) bieten auf der einen Seite mehr Freiheit. Auf der anderen Seite werden Werte wie Treue, gegenseitige Verpflichtung, das Verfolgen langfristiger Ziele und der Aufschub von Befriedigung sofort zugunsten zukünftiger Zwecke schwieriger. Immer wieder und zunehmend mehr wird Organisationsmitgliedern Trauerarbeit abverlangt, Abschied und Neubeginn sind zum integralen Bestandteil von beruflichen Laufbahnen geworden. Das zunehmende Zerbrechen von Institutionen führt dazu, dass sich manche Menschen nicht mehr als Autoren ihres Lebens verstehen. Es gibt kaum noch Langfristiges, so trägt z. B. eine Berufsausbildung nicht mehr das ganze Leben. Junge AmerikanerInnen wechseln im Laufe ihres Lebens durchschnittlich 11x die Stelle und tauschen ihre Kenntnisbasis dreimal komplett aus. Es gibt bald mehr Projekte als Stellen. Die Anzahl der Dauerarbeitsplätze ist in Deutschland von 90 % auf 60 % in den letzten Jahren zurückgegangen, in Großbritannien gar auf 30 % gesunken. Die Linearität des Berufslebens ist dahin. Der Beruf ist nicht mehr der Fels in der Brandung. Abzulesen ist diese Veränderung an der Frage junger Menschen: „Was soll ich machen?“, während sie zuvor fragten: „Was soll ich werden?“. Wie können unter diesen Bedingungen bedeutsame Werte wie Vertrauen, Loyalität und gegenseitige Verpflichtung aufrecht erhalten bleiben, da soziale Bindungen Zeit brauchen, um sich zu entwickeln und sich wieder aufzulösen? Es geht heute viel um Übergangskompetenzen: Beruf, Partner, Wohnort und Qualifikation sind keine festen Eckpfeiler mehr. Übergänge, Brüche und Zä-

suren sind das Übliche. Es braucht viel Selbstdisziplin, um das innere und äußere Chaos zu bändigen. Salman Rushdie skizziert in dem Zusammenhang das moderne Ich als ein „schwankendes Bauwerk, das wir aus Fetzen, Dogmen, Kindheitsverletzungen, Zeitungsartikeln, Zufallsbemerkungen, alten Filmen, kleinen Siegen, Menschen, die wir hassen und Menschen, die wir lieben, zusammensetzen. Die Lebenserzählung ist eine Collage, eine Sammlung von Zufälligem und Beliebigem, aus Vorgefundenen und Improvisiertem“ (zit. nach Sennett 1998).

Es herrschen demnach Diskontinuitäten vor. Die Psyche befindet sich im Zustand endlosen Werdens – ein Selbst, das nie vollendet wird. Es existiert keine zusammenhängende Lebensgeschichte mehr, die das Ganze erleuchtet und klärt. Wir haben es mit einem „nachgiebigen Ich“ zu tun, das kurzfristigen Arbeitserfahrung, flexiblen Institutionen und ständigen Risiken kompatibel ist. Autonomie ist gefragt wie nie zuvor, auch der/die ArbeitnehmerIn regiert sich selbst. Wie können Mitglieder von Organisationen trotz immensen Wandels ihrem Handeln und ihren Erfahrungen Bedeutung verleihen und ihre Identität konstruieren?

Mit dem technologischen und sozialen Wandel verändern sich auch die arbeitsbezogenen Normen und Wertvorstellungen: das Leitbild der Arbeitsgesellschaft verblasst (vgl. Willke 1999). Arbeit als Erwerbsarbeit kann nicht mehr die „Schlüsselkategorie“ des individuellen und gesellschaftlichen Lebens sein. Das gilt insbesondere für die sog. Generation X (25-40 Jahren) von der wir Babyboomer vielleicht auch einiges lernen können. Arbeitsinhalte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die neue Arbeitswelt braucht kreativitätsfördernde und mitarbeiterInnengerechte Arbeitsbedingungen aus einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit heraus und nicht als politisch/normativ abgetrotztes Gut. Damit werden ein paar anachronistisch gewordene Dichotomien aufgelöst.

„Die Erosion arbeitszentrierter Orientierungsmuster führt nicht zu einer sinkenden, sondern zu einer anderen Arbeitsethik. Die Identitätsbildung kann nicht länger ausschließlich um Erwerbsarbeit zentriert sein, vielmehr wird Arbeit als ein Lebensbereich neben anderen gesehen: Familie, Freizeit, Eigentätigkeit, Bildung, Politik, Kultur etc., die relativ aufgewertet werden. Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte müssen dem Wunsch nach sinnfällender Tätigkeit angepasst werden. Auf der Grundlage einer hinreichenden materiellen Sicherung treten postmaterielle Werte in den Vordergrund – nicht alternativ, sondern zusätzlich zu den bisherigen (Willke 1999, S. 221). Ein steigendes Qualifikations- und Bildungsniveau der ArbeitnehmerInnen verstärkt den Wunsch nach Teilhabe und Selbstbestimmung. Mit dem Wertewandel ändern sich die an Erwerbsarbeit gestellten Ansprüche: von Arbeitsfreude über Persönlichkeitsentfaltung bis hin zur Sinnvermittlung. Die Leistungserwartungen bleiben hoch: „work hard, have fun“ – und zwar in dieser Reihenfolge. Bei zunehmender Ergebnisorientierung der Erwerbsarbeit wird Leistungsdruck nicht mehr von außen auferlegt, sondern wird und muss intrinsisch entfaltet werden.

Der Kern der Wissensgesellschaft ist die wissensbasierte Wertschöpfung; diese bedarf der „lernenden Organisationen“, die ihrerseits einen wachsenden Bedarf an innovationsbereiten und lernfähigen MitarbeiterInnen haben. Im Zuge des Wandels von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft sind Kreativität und Fantasie gefragt; aus Erwerbsarbeit wird zunehmend Tätigkeit. Wissensbasierte Tätigkeiten begünstigen den Trend zur Selbstständigkeit und zur Existenzgründung. Freiheit, Anerkennung, Selbstachtung und Spaß sind oft wichtiger als die Höhe des Einkommens, Selbstverwirklichung zählt, gerade die high potentials jüngerer Generation fragen sich: „Was kann der Betrieb, die NGO, die Schule mir geben –, was können die Organisationen für meine Entwicklung tun?“

Arbeit wird von den high potentials als Erlebnis verstanden und ist nur dann interessant, wenn sie schöpferische Energien freisetzt und fordert. Kommunikation und künstlerisches Schaffen als Lebensstil ist angesagt: sonst bekämen z. B. die Berliner Unternehmen keine Fachkräfte – bei 30 % weniger Lohn im Schnitt im Vergleich zu Süddeutschland. „Get the feeling“ ist oft die Devise. Wenn dem so ist, folgt Intrapreneurship, d. h. sich die Unternehmensziele zu den eigenen machen. Wir kommen dadurch weg von übersteigter Industrie- und Arbeitsgesellschaft zur Normalisierung der Identität.

Was sagt nun die Arbeits- und Organisationsforschung zu den bisher skizzierten Phänomenen moderner, entgrenzter Arbeitswelt? Auf Basis von Untersuchungen über Zusammenhänge von Arbeitstätigkeiten und -bedingungen mit der Persönlichkeitsentwicklung sowie der Gesundheit haben Arbeits- und Organisationspsychologen in über vier Jahrzehnten internationaler Forschungsarbeit einige wesentliche Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsplätze identifiziert. Diese Kriterien humaner Arbeit sind in zahlreiche Instrumente der Arbeitsanalyse und -gestaltung eingegangen (vgl. Resch 2003). Die Anwendung von psychologischen Arbeitsanalyseverfahren erlaubt wissenschaftlich fundierte Aussagen über mögliche Auswirkungen einer jeweiligen Arbeitstätigkeit auf die Beschäftigung. Volpert (1994) hat in einem programmatischen Abriss mit dem Titel „Welche Arbeit ist gut für den Menschen?“ neun Aspekte entwicklungsförderlicher Arbeitstätigkeiten zusammengefasst:

- (1) Handlungsspielraum (weitgehend synonym: Tätigkeitsspielraum, Entscheidungsspielraum, Autonomie) inklusive Denk-, Planungs- und Entscheidungsanforderungen
- (2) Zeitspielraum (z. B. über die Reihenfolge zu erledigender Aufträge mitentscheiden)
- (3) Strukturierarbeit (d. h. Überblick des Arbeitenden über die Einbindung seiner Tätigkeit in den Produktionsprozess und Möglichkeit der Ausbildung individueller Arbeitsweisen)
- (4) Abwesenheit von Regulationsbehinderungen (d. h. von Stressoren/psychischen Belastungsursachen, wie z. B. hohem Zeitdruck, widersprüchlichen Anforderungen,

ungen, informatorische und motorische Erschwerungen, unzureichend funktionierende Arbeitstechnologie oder häufige Unterbrechungen, die erhöhten Handlungsaufwand oder riskantes Arbeitshandeln nach sich ziehen)

- (5) ausreichende und vielfältige körperliche Aktivität
- (6) Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten
- (7) konkreter Umgang mit realen Gegenständen und sozialen Situationen (anstelle von rein „künstlichen Welten“, wie z. B. Simulationen oder Datenbanken als Arbeitsgegenständen)
- (8) zentrierte Variabilität (im Sinne von wenig standardisierten, abwechslungsreichen Arbeitsbedingungen, die vielgestaltige Erfahrungen erlauben)
- (9) Kooperation und unmittelbarer zwischenmenschlicher Kontakt.

Eine andere, theoretisch verwandte Klassifizierung von „Hauptbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozess“ auf Basis vorliegender Untersuchungen über Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung, liefert Hacker (1998, S. 792):

- (a) ausreichende Aktivität
- (b) Möglichkeiten zur Anwendung und Erhaltung erworbener Leistungsvoraussetzungen
- (c) Möglichkeiten lernbedingter Erweiterung der Leistungsvoraussetzungen in ihrer Vielfalt, insbesondere der geistigen Fähigkeit zum disponiblen Erzeugen von Arbeitsverfahren
- (d) Ermöglichen von selbstständigen Zielstellungen und Entscheidungen sowie von aus Denkleistungen abgeleitete Verfahrenswahlen
- (e) schöpferische Veränderungsmöglichkeiten der Arbeitsverfahren
- (f) Möglichkeiten zu befriedigender sozialer Kooperation
- (g) Anerkennung gesellschaftlich wertvoller Leistungen in solcher Form, dass dabei eine Bestätigung der Persönlichkeit als wertvolles Mitglied der Gesellschaft erfolgt (zit. nach Weber 2005, S. 76).

Die moderne Arbeitswelt führt zu widersprüchlichen Wirkungen von Humanriterien auf die Person. Unterschiedliche Arbeitsaufgabenmerkmale können in Widerspruch zueinander geraten. Beispielsweise kann erhöhter Handlungsspielraum bei mangelnden Ressourcen zur Aufgabenbewältigung psychische Schädigungen nach sich ziehen und gleichzeitig zu mehr statt weniger Handlungszwängen führen. Die Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeit, Persönlichkeit und Gesundheit in dem entgrenzten Arbeitsfeld eröffnen ein reichhaltiges Forschungs- und Beratungsfeld.

Zur Frage der veränderten Anforderungen an die „BeraterInnenzunft“

Die Arbeitswelt, die sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel befindet, inszeniert durch seine Fragen, Leerstellen, Selbstdarstellungsnotwendigkeiten und Anforderungen den nahezu unüberschaubar gewordenen Beratungssektor mit. Zur Unterstützung der zahlreichen Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt treten nun unterschiedliche Beratungsformate auf den Plan. Ebenso ist die Aus- und Weiterbildung ein Riesenmarkt geworden. Der Staat, die Unternehmen und Privatpersonen geben jährlich Milliarden Euro für Weiterbildungen, Trainings, Coaching, Schulungen usw. aus. Die Beratungs- und Trainingsangebote für das Personal in Arbeitsorganisationen des Profit- wie des Nonprofitsektors werden immer unübersichtlicher. Auf den Visitenkarten der Anbieter findet man Formate (Begriff von Buer): Coaching, Teamentwicklung, Supervision, Training, Psychotherapie, Mediation, Organisationsberatung, Personalentwicklung, Consulting, Moderation und Verfahren: TZI, NLP, Transaktionsanalyse, Gesprächspsychotherapie, Psychoanalyse, Psychodrama, Gruppendynamik, Systemaufstellungen, lösungsorientierter Ansatz etc. etc. Zu allen diesen Angeboten gibt es Verbände, die die Angebotsqualität sichern wollen und auf den verschiedenen Märkten Lobbyarbeit für ihre Mitglieder betreiben. Es gibt Institute, die Interessenten zur Durchführung all dieser Angebote weiterbilden. Und es gibt Publikationen! Wie sollen Kunden, die Beratung nachfragen, Licht in diese Szenerie bringen? Wir haben es mit verschiedenen Ausgestaltungen personenbezogener, immaterieller Dienstleistungen zu tun, die alle – mehr oder weniger – diskret erbracht werden. Es handelt sich dabei um Vertrauensprodukte, deren Qualität von den Konsumenten nur schwer eingeschätzt werden kann. Was hier tatsächlich geschieht, bleibt immer ein wenig geheimnisvoll. Und so wird über das, was diese verschiedenen Angebote wirklich als Spezifikum ausmacht, nicht ernsthaft von den Kunden entschieden, sondern von den Dienstleistenden selber. Nicht das tatsächliche Geschehen in der Praxis bestimmt z. B., was Coaching ist, sondern deren glaubhafte Inszenierung, so meint Buer (im Druck): „Verschiedene Formate und Verfahren kämpfen auf der Bühne um ihren Spielraum: Manche einigen sich – vor allem bilden bestimmte Formate mit bestimmten Verfahren Paare, etwa die Supervision mit der Psychoanalyse oder das Coaching mit dem lösungsorientierten Ansatz, – und präsentieren gekonnte Darstellungen. ... Manche jedoch streiten um ihren Spielraum und ihre Rolle. Deren Aufführung kann dann für das Publikum zeitweise ganz unterhaltend sein. Auf die Dauer bleiben die Rollen jedoch undeutlich und die Aufmerksamkeit lässt nach. Man fragt sich, was hier eigentlich für das viele Eintrittsgeld geboten wird? Spätestens hier hätte ein Regisseur eingreifen müssen. Leider gibt es aber in diesem Spiel keinen“.

Das muss aber nicht so bleiben, denn ich sehe genau an dieser Stelle den Auftrag der Universität. Wir haben die Pflicht zu helfen, den Dschungel zu lichten, ha-

ben Kriterien zu entwickeln, die es der Kundenseite erleichtert, Orientierung zu bekommen und eine Forschung zu etablieren, die den Impact von Verfahren und Formaten zeigen kann. Dies muss geschehen jenseits der geneigten Meinungsbildung von Dienstleistern und Kunden. Das ist originär die Aufgabe von Universitäten, da weder private Bildungsträger noch die Fachhochschulen dies können oder wollen. Interessant ist weder für die Auftraggeber noch die Beratungsprofis, ob die Seminarunterlagen schön zusammengestellt waren oder das Hotel komfortabel. Dies alles ist sicher bedeutsam, nur welche Wirkung zeigen diese Maßnahmen wirklich auf der Ebene der Persönlichkeit der WeiterbildungsteilnehmerIn? Welchen Nutzen stiften Beratung und Weiterbildung für die Wertschöpfung des Unternehmens, welchen Support stiften sie für die Arbeit mit hohen Komplexitätsgraden und der Notwendigkeit angemessener Wissensvernetzung? Oder handelt es sich gar ausschließlich um sozialhygienische Wellnessmaßnahmen?

Als Maxime, an der ich mich orientieren möchte, mag gelten, dass ein individuelles Veränderungsvorhaben immer mit dem Veränderungsvorhaben des Unternehmens, der Institution akkordiert sein muss. Es sei denn, es handelt sich um berufliche Neuorientierung, – einem aus dem Felde gehen. Wir müssen Kriterien entwickeln, um unseriöse Anbieter, die schlechte Arbeit tun und die exzellenten BeraterInnen damit diskreditieren, von den Profis zu unterscheiden und ruhig bestimmte DarstellerInnen von der Bühne zu werfen (vgl. Buer im Druck). Aus der allgemeinen Psychologie wissen wir, dass es neun gute Nachrichten braucht, um eine miserable zu neutralisieren. Das möchte ich, da ich mich als Teil der BeraterInnenbranche sehe, uns nicht zumuten.

Die Hilflosigkeit und Orientierungssuche der Ratsuchenden darf nicht darüber entscheiden, dass derjenige mit der besten Performance, der seine oder ihre individuelle Spielmächtigkeit geschickt demonstrieren kann, die Aufträge davonträgt. Aber was sind die guten Spieler und Spielerinnen? Gibt es sie denn nicht, die Qualitätskriterien? Kein Auftraggeber kann wissen, was ist für meine Schwierigkeiten das richtige Setting, die richtige Person, die richtige Dauer. Dies alles ist zumeist dem Zufall ausgeliefert, oder?

Ein Beratungssetting ist jedoch nur so gut, wie seine Schattenseiten bekannt, vertraut und damit handhabbar sind. Mein Ziel ist es, die „Kunstfehler“, wie sie z. B. in der Supervision möglich sind, auszuloten und diese genauso wie die Möglichkeiten des Instrumentes zu bedenken. Ein erstes Qualitätskriterium, einen ersten Ausweg möchte ich anhand eines klassischen Kunstfehlers zeigen, welches mir im Rahmen einer Lehrveranstaltung präsentiert wurde:

Ein Team von Ausbilderinnen für Pflegekräfte, deren Hauptaufgabe der Unterricht und die Praktikumsorganisation für die Nachwuchskräfte ist, und die darüber hinaus als eine Art universelles Supportsystem für die Ausbildungskandidaten darstellen sollen, war in stetige Streitereien verwickelt. Man lähmte sich gegenseitig, es gab keinerlei Verbindlichkeit untereinander, alle Mitglieder des Staff waren unzufrieden und unglücklich. Eine Entscheidung, Supervision in Anspruch zu neh-

men, um der Konflikthaftigkeit der Teamsituation entgegenzusteuern, konnte gemeinsam getroffen werden. Der Supervisor kam und bearbeitete die Konflikte, die a mit b hat, die x mit y hat. Die Folge dieses supervisorischen Vorgehens war: Es wurde immer schlimmer: Wie ist diese Dynamik zu erklären?

Auf Nachfrage wurde klar, dass der Supervisor versäumt hatte, mit dem Team eine saubere Diagnose zu erstellen. Er kam und begann, in der Dynamik des Team auf einer persönlichen Ebene zu arbeiten: Was hat das eine Teammitglied wohl gegen das andere? Lassen sich die Missverständnisse ausräumen etc.? Er hatte sich zuvor mit dem Team nicht darüber verständigt, welche Hintergründe zu einer dermaßen eskalierenden Konfliktdynamik geführt haben mögen. Er scheint getan zu haben, was er konnte: über Beziehungen zu sprechen, ohne sich befragt zu haben, ob diese Intervention wohl hilfreich sein kann, um die Arbeitssituation aller Beteiligten zu verbessern.

In der weiteren Bearbeitung dieser Fallsequenz stellte sich heraus, dass die Mutterorganisation das Team mit einem nicht klar definierten Aufgabenprofil in eine Außenstelle verfrachtet (so erlebten es die Teammitglieder) und sie allein gelassen hatte. Neben einer Überforderungsproblematik zeigte sich schnell auch so etwas wie eine Verwahrlosungssymptomatik. Hinzu kam, dass es keine tragfähige Organisationsstruktur des neuen Subsystems gab. Weder die Leitungs- noch Verantwortungsstruktur war formal geklärt worden. Es ist eine Überforderung für eine neue Organisationseinheit, die formalen Fragen ohne Unterstützung des Vorgesetzten zu finden. So wurde es unter den Teammitgliedern persönlich kränkend und beleidigend, weil die Strukturen nicht vorbereitet waren, keine Rollendifferenzierung vorgenommen und keine Unterstützung bei der Teambildung angeboten worden war. Sekundär, als Antwort auf die fehlende Orientierung hin – so ist meine Perspektive –, kam es dann zu Rivalitäten untereinander, eine Dynamik, die auch die informelle Leiterin, die sich das System gesucht hatte, nicht leiten ließ. Diese konnte ohne formales Mandat nicht wirklich handeln, da ihr die anderen Mitarbeiter jederzeit ihre nicht legitimierte Macht entziehen konnten. Ohne formales Mandat war sie nicht in der Lage zu steuern. Zumal dann nicht, wenn dieses Subsystem Teil eines massiv hierarchisierten Krankenhausbetriebes ist. Es stellt wohl eher Nachlässigkeit von Pflegedienstleitung und Verwaltungsleitung dar, das Ausbildungssystem ohne Strukturierungshilfe abzukoppeln, als dass es eine bewusste Entscheidung für basisdemokratische Subsysteme innerhalb eines riesigen Krankenhauskonzerns war.

Dies Beispiel mag zeigen, dass in der Supervision saubere Diagnosen genauso wichtig sind wie in Medizin und Psychotherapie. Wenn die diagnostische Phase, die durchaus kommunikativ mit dem zu beratenden System vorgenommen wird (vgl. Rappe-Giesecke 2003), übersprungen wird, kann es zur Wahl der falschen Interventionsebenen für den Beratungsprozess kommen. Hier wurde z. B. ein strukturelles Problem individualisiert. Wir wissen aus der Managementforschung (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000), dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte zu individualisierenden Attributionsmustern neigen (s. Mobbing, Sündenbockphänomen).

Mit der Veränderung des Profils der Supervision seit den 80-er Jahren mussten sich auch die Wissensbestände der Supervision anbietenden Professionellen anreichern. Supervision stellt heute unbestritten einen interdisziplinären Ansatz dar, der multitheoretisch und multipragmatisch (Petzold 1997) ausgerichtet ist. Für

SupervisorInnen sind heute umfassende sozialwissenschaftliche Kenntnisse unabdingbar. Neben der psychologischen Perspektive braucht er/sie systemisch/organisationssoziologisches Wissen. „Der Supervisor braucht einen Blick dafür, welchen Stellenwert, Absprachen, Regelungen, Ordnungen, Konzeptionen für die Koordination von Menschen zur Erfüllung gemeinsamer Ziele haben und wie sowohl die Eigenart dieser Regelungen als auch den Umgang mit ihnen die persönliche (see-lische) Verfassung des betreffenden Personals tangiert und determiniert“ (Fürstenau 1998, S. 79). Affekte gibt es demnach als organisationsrelatend zu betrachten. Neben persönlichkeits- und sozialpsychologischen Kenntnissen sind betriebswirtschaftliche, beraterpsychologische und gruppendynamische Kompetenz gefordert, um ein Supervisionssetting bereitzustellen, das über reine Beziehungsanalyse und Beziehungsberatung hinausgeht. SupervisorInnen benötigen zudem ich-psychologisch ausgerichtetes Wissen um Kognitionen, Wahrnehmung, Erwartung, Informationsverarbeitung, Denken, Sprechen und Kommunikationstheorien. Zentrale Aufgabe von Supervision ist das, was Petzold (1997, S. 22) unter „Konnektierung“ versteht: „das Vernetzen unterschiedlicher Wissensbestände“.

Ein häufiger Fehler in der Supervision ist (noch immer) die fehlende Aufgabenorientierung der SupervisorInnen. Das wertvolle Instrument der Supervision als Methodik beruflicher Reflexion verkommt unter dieser Prämisse zu einem „Lamentierclub“ oder zur „Quatschbude“, wie Schreyögg (2003) es noch drastischer nennt. Der Supervisor im angeführten Fallbeispiel hat sich viel um die persönlichen Bezüge der SupervisorInnen untereinander gesorgt, wenig aber um die primary task der Organisationseinheit. Wenn die diagnostische Phase übersprungen wird, kann es zur Wahl der falschen Interventionsebenen und des unangemessenen Beratungssetting für die vorgetragene Fragestellung kommen. Die Ziele der Beratung müssen klar vereinbart werden, die Methoden, mit denen man sich dem Ziel nähert, transparent gemacht werden, und die Ergebnisse messbar sein. Dies ist auch als ein Plädoyer gegen endlose Supervisionsprozesse zu verstehen, die, weil es schon immer so war, in 14-tägigem Abstand stattfinden, ohne dass Auftraggeber hinterfragen: Warum eigentlich könnte nicht eine Teamentwicklung, ein OE-Prozess oder ein Training die Methode der Wahl sein?

Die Suche nach der richtigen Beratungsarchitektur (Königswieser/Exner 2001) ist unsere aktuell wichtigste Aufgabe, gerade in der Beratung komplexer Systeme. Das Anliegen der Auftraggeber:1:1 zu bedienen, kann oft falsch sein. Es lohnt sich zum Wohle unserer Supervisionsprofession auch Konflikte mit potenziellen Auftraggebern zu riskieren:

Die Abteilungsleiterin der Patientenbeschwerdestelle der Ärztekammer einer süddeutschen Kleinstadt hatte zwei sich auf der Arbeitsebene verweigernde ärztliche Mitarbeiterinnen und suchte bei mir um Teamsupervision an. Die beiden Kolleginnen inszenierten nach Angaben der Vorgesetzten heftige psychosomatische Attacken, sprachen mit niemand mehr und sperrten sich in ihren jeweiligen Büros ein. Ich hielt eine Teamsupervision an dieser Stelle für kontraindiziert. Ich stellte mir

die Teamsupervision vor, sollten die anderen Teammitglieder ihren Kolleginnen Vorwürfe machen? Was sollte dort nur stattfinden? Was sollten die anderen Teammitglieder machen, da es nicht ihre Aufgabe ist, ihre Kolleginnen zur Arbeit anzuhalten. Ich bot stattdessen der Abteilungsleiterin Coaching an, da meine diagnostische Einschätzung die eines Führungsproblems war, und ich hielt die geschilderte Problematik auf der Teamebene für unlösbar.

Ich sehe es als die drängendste und wichtigste Frage in unserer Beratungsszene an, intensiv über die Indikationen und Kontraindikationen der einzelnen Angebote, die wir machen können, zu reflektieren, zu forschen, um dem Kunden das wirklich für seine Belange Optimale anzubieten. Supervision als reine Prozessberatung (Schein 2000) zu betrachten, ist obsolet geworden. Organisationsentwicklung kann ebenso gut phasenweise Prozessberatung sein und Supervision sich stellenweise in ExpertInnenberatung wandeln: Wie moderiere ich eine Sitzung? Wie könnte therapeutische Intervention optimiert werden? Wie führe ich die Budgetverhandlungen mit dem Träger? An all diesen Stellen ist ExpertInnenberatung gefragt. Die Entideologisierung der Debatte ist das positive Abfallprodukt (vgl. Rapp-Giesecke 2005, S. 177), wenn wir die unterschiedlichen Beratungssettings je nach Indikation im Verlaufe eines Beratungsauftrags einsetzen.

Die unterschiedlichen Beratungsmodelle zeigen aber auch das Konfliktfeld in der Beratung von Organisationen auf. Wir finden auf der einen Seite die Idee der Humanisierung der Arbeitswelt in der Tradition Lewins und auf der anderen Seite die der Profitmaximierung z. B. durch Downsizingmaßnahmen. Während die Prozessberater in der Tradition humanistischer Grundorientierung eher die Selbstheilungskräfte der Organisation mobilisieren, glauben andere Autoren wie Trebbesch (2000) nicht daran, dass sich alles „von Innen heraus“ verändern kann. Deuerlein (2001) sieht in den unterschiedlichen Ansätzen auch eine Widerspiegelung eines Generationskonflikts innerhalb der BeraterInnenszene. Folgen die Erstgenannten eher einer 68-ger Tradition, sind jüngere Berater oft fasziniert von Großprojekten zur Effektivitätssteigerung. Ideologische Debatten um den „richtigen Weg“ bergen die Gefahr, dass nicht mehr nach Ergänzungsverhältnissen Ausschau gehalten wird. Jenseits (einer möglichen) idealtypischen Zusammenarbeit besteht dann nur noch ein massiver Konkurrenzkampf auf dem Beratungsmarkt, der in Folge seine Blüte trägt: Betriebswirtschaftliche Beratungsansätze, die primär auf die Reduzierung der Gemeinkosten zielen, werden zunehmend als OE-Prozesse dargestellt und somit ein Etikettenschwindel betrieben, dem wir nicht gelassen zuschauen dürfen.

Ein sinnvolles Ergänzungsverhältnis könnte wie folgt aussehen: Die Reformbemühungen z. B. der Universitäten – als Teil des New Public Management – bringen neue Aufgabenprofile für alle Bediensteten mit sich. Dies bedeutet u. U. auch die Entmachtung informell Mächtiger und es stellt sich Transparenz durch Dokumentation her. Die Universität will weg von der häufig anzutreffenden „Jammerkultur“. Diese Anforderungen erzeugen Widerstand, obwohl es Mühen um Kommunikation und Transparenz gibt. Solche Kulturveränderungsversuche und deren Prozessmerk-

male kennen wir auch aus anderen Behörden und wir BeraterInnen machen immer wieder die Erfahrung, dass es nach der Implementierung neuer Strukturen auch Prozessbegleitung braucht, um den Veränderungsprozessen der Organisationsmitglieder Rechnung zu tragen. Nur so kann die ExpertInneninstitution Universität wirklich zu einer lernenden Organisation werden. Es gilt z. B., die Gefahr zu bannen, dass alles Innovative auf die Employabilitysucher, die wissenschaftlichen Nachwuchskräfte, abgewälzt wird. Die Supervision, als innovative Maßnahme der Personalentwicklung innerhalb der Organisationsentwicklung, meint z. B. die Begleitung von solchen strukturellen Veränderungsprozessen. Auch teure Changeprozesse in der Wirtschaft, die den Namen OE nicht verdienen, scheitern häufig daran, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht genügend begleitet wurde. Neue Aufgabenbeschreibungen, Funktionssetzungen, Leitbilder sind formell zu regeln und in einem zweiten Schritt müssen sie von den MitarbeiterInnen und Führungskräften getragen und verkörpert werden. Wo dieses nicht getan wird, sind die Folgen: Sabotage, Krankschreibungen, innere Kündigung, sich wegducken und das Hintertreiben von Veränderungsprozessen. Expertenansätze von McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger sind oft ineffektiv, da sie eine genaue Vorstellung davon haben, wie das Endprodukt aussieht (Gutachterstil) und weder auf die Partizipation der Organisationsmitglieder achten, noch darauf, ob ihre Vorstellungen an die jeweilige Organisationskultur anschlussfähig sind. Ohne diese gibt es jedoch keine nachhaltigen Chancen für Veränderung (Schein 2000). Wir finden bei großen Anbietern eine hohe Kompetenz im Verflüssigen und Destabilisieren von Strukturen, aber wenig Fähigkeit zur Restabilisierung. Die weiche, prozessuale Seite der Umstrukturierungen bleibt oft unversorgt.

Auch das Coaching als drittes Format gilt es sinnvoll in das BeraterInnenportfolio zu integrieren. Nichts ist schwammiger als dieser Beratungsbegriff: Hunde werden gecoach, Eltern zur Unterstützung ihrer Kinder bei den Hausaufgaben gecoach, Arbeitslose in der Bewerbungssituation gecoach etc. Mein Plädoyer lautet: der Begriff des Coaching sollte für das elaborierte Beratungsverfahren für Führungskräfte reserviert bleiben: Coaching, verstanden als professionelle Form der Führungsberatung, dem „Fitting für Führungskräfte“, wie Schreyögg (2003) es nennt. Interessant ist die Frage warum, Coaching plötzlich so marktgängig ist, – so viel mehr sexy als die in manchen Kreisen als uncool geltende Supervision. Buers These dazu lautet: Supervision als zum Nachdenken-Bringen in beruflichen Kontexten boomte in der sozialstaatlichen Phase in den deutschsprachigen Ländern bis in die 90-er Jahre. Heute gilt sie als uncool, da ihr der Ruch von Defizit, Patienten etc. anhaftet. Coaching boomt als imageträchtigeres Format in der neoliberalen Zeit.

Dabei ist die Wahl des Formates und des Verfahrens eine Werteentscheidung: Wo setze ich an? Bei der Führungskraft (Coaching), im Team (Supervision) oder beim Gesamtsystem (OE)? Die Begleitung von Systemen enthebt die BeraterInnen weder von der Verantwortung, das richtige Setting zu finden, noch an manchen

Stellen heikle Entscheidungen bzgl. des Interventionsfokus innerhalb eines Settings zu treffen.

Die zerstrittene Leitungsspitze (Mann und Frau) eines Unternehmens wurde mir von einem besorgten Aufsichtsrat etwas gezwungenermaßen zum Coaching geschickt. Im Laufe der Exploration zeigten sich massive Dissonanzen der beiden in Hinblick auf die Managementstrategie. Dennoch weicht meine Aufmerksamkeit immer wieder von den berichteten Inhalten ab und Bilder über ein sich (einst?) liebendes Paar greifen in mir Raum. Die beraterische Entscheidung, die ich zu treffen habe, lautet: biete ich dem Zweierteam eine Beratung auf der Ebene der Managementkonzepte an oder fokussiere ich die vermutete Liebesenttäuschung? In diesem Fall ist es gut gegangen, meine Gegenübertragungsfantasien (also systematische Analyse meiner affektiven Lage) stellten sich als richtig heraus, es gab keinerlei fachliches Problem.

Dieses Beispiel leitet über zu den brennenden Forschungsfragen der SupervisorInnenprofession: Zur Frage der Wirkung, der Wirkfaktoren und Wirkweisen von Beratungsverfahren und -formaten sollten wir exemplarisch Standards setzen. Es fehlt an fundierten Aussagen zur Wirksamkeit von Supervision. Es fehlt an empirischer Basis, obwohl dieses Beratungsformat in der Psychotherapieausbildung, in der Begleitung von Teams im Profit und sog. Not-For-Profit-Bereich, in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen als das Supportsystem überhaupt gilt. All die Vorarbeiten, die es bereits gibt, gilt es auch, auf den fast unüberschaubar gewordenen Ausbildungsmarkt von BeraterInnen zu übertragen. Wir brauchen harte Daten zur fachlichen und persönlichen Kompetenzentwicklung der WeiterbildungsteilnehmerInnen, um die Ausbildungskonzeption wissenschaftlich zu fundieren, zu begleiten und prozessual zu verändern. Neben Anregungen zur Didaktik und Methodik der BeraterInnenausbildung erwarte ich den Nachweis weiterbildungsbegleitender Veränderungen in der Einstellung zum Arbeitsfokus, im Verständnis institutioneller Kontexte, aber auch in der subjektiven Stressverarbeitung.

Eine wichtige Perspektive ist dabei das Beraterportfolio, die Beraterpersönlichkeit:

Nahezu alle Menschen, die Coaching, Supervision und OE anbieten, tun auch anderes: Unternehmensberatung, Teamentwicklung, Psychotherapie, Mediation etc. Wir haben es bei uns BeraterInnen also mit dem Prototypen dessen zu tun, was wir in Zeiten entgrenzter Arbeit die Arbeitskraftunternehmerpersönlichkeit nennen. Alle BeraterInnen müssen dafür sorgen, dass ihre Fähigkeiten und Leistungen gebraucht, gekauft und effektiv genutzt werden. Sie alle werden Selfmarketing betreiben und sich als gezielt wirtschaftende „Unternehmer der eigenen Arbeitskraft“ verstehen müssen. Aber wie geht dieser Prozess in einer Person vonstatten? Hiermit sei eine mir wichtige weitere Forschungsperspektive skizziert: eine Stunde mache ich eine psychoanalytische Behandlung, dann gestalte ich einen Fernsehbeitrag, später am Tag gehe ich ins Unternehmen x, dann am nächsten Morgen ins SOS Kinderdorf. Getreu dem Motto von Nina Hagen: „Ich kann mich gar nicht

entscheiden, alles so schön bunt hier.“ Ist das wirklich alles leistbar? Wie funktioniert z. B. dieser dauernde Tätigkeitsswitch, die jeweils andere Rollengestaltung? So einfach scheint mir das alles nicht zu sein. In der BeraterInnenpersönlichkeit kulminiert das zu Beginn des Beitrags skizzierte postmoderne Arbeitsleben. Deren Identitätsarbeit muss – eine geübte Selbstreflexionsfähigkeit vorausgesetzt – Gegenstand der Forschung werden, damit wir genauer verstehen, was in postmodernen Arbeitssubjekten vorgeht und die BeraterInnen wirklich Systemen beratend zur Seite stehen können.

Literatur

- Buer, F. (im Druck): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. OSC, 3.
- Deurerlein, I. (2001): Von der Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung. In: T. Giernalczyk (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Göttingen. S. 80-93.
- Fürstenau, P. (1998): Psychoanalytisch-systemische Teamsupervision im psychiatrisch-psychosomatischen Bereich zwecks Förderung der Teamentwicklung. In: Ch. Hennch/A. Werner/G. Bergmann (Hg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. M., S. 71-82.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern.
- Königswieser, R./Exner, A. (2001): Systemische Intervention. Stuttgart.
- Kühl, St. (unveröff. Manuskript): „Die Supervision auf dem Weg zur Profession?“ Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebungen und Selbstbescheidung.
- Moldaschl, M. (2003): Was ist gute Arbeit? In: E. Senhaas (Hg.): Gute Technik – gute Arbeit. Bremen. S. 69-102.
- Petzold, H./Rodriguez-Petzold, F./Sieper, J. (1997): Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision. Teil I, Integrative Therapie. S. 17-59.
- Rappe-Giesecke, K. (2002): Supervision für Gruppen und Teams. 3. Auflage. Berlin.
- Rappe-Giesecke, K. (2005): Gute Beratung von Organisationen. In: G. Fatzer (Hg.): Supervision – die Beratung von Professionals. Köln. S. 169-2002.
- Resch, M. (2003): Analyse psychischer Belastungen. Verfahren und ihre Anwendung im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Bern.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Schein, E. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln.
- Schreyögg, A. (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a. M.
- Schreyögg, A. (2003): Teamsupervision – Ein Mythos? In: OSC, 10, 2. S. 177-185.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Auflage. Wiesbaden.

- Trepesch K. (2000): Organisationsentwicklung. Stuttgart.
- Volpert, W. (1994a): Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Entwicklungsförderliche Aspekte von Arbeits- und Lernbedingungen. In: W. Volpert (Hg.): Wider die Maschinenmodelle des Handelns – Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Wien. S. 91-108.
- Voß, G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitnehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? Wiesbaden.
- Weber, W. (2005): Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung. In: Profile, 8. S. 71-88.
- Willke, H. (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt a. M.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Heidi Möller, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck.

Renate Schernus

Reformkonzepte im Sog veränderter Kontexte – Suche nach neuer Balance

Zusammenfassung: Der Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, ob und wie reformorientierte Konzepte sozialer Arbeit unter dem Einfluss einseitiger Marktorientierung deformiert werden. Ferner wird an Beispielen aus dem sozialpsychiatrischen Feld untersucht, ob „gute Ideen“ aus der psychiatrischen Reformära ihrem ursprünglichen ethischen Anspruch noch gerecht werden können.

Vorbemerkung

Der Untertitel dieses Beitrags soll signalisieren, dass ich versuchen werde, mich an schwierige Zusammenhänge heranzutasten, wobei ich unter dem Eindruck stehe, dass der Sozial- und Gesundheitssektor insgesamt aus der Balance geraten und eine neue noch nicht gefunden ist. Unter anderem ist bisher noch in der Schwebe, wie zukünftig das Verhältnis von Selbstverantwortung und sozialstaatlich verankerter Fürsorge ausbalanciert wird, und es scheint mir auch noch in der Schwebe, welchen Stellenwert ethische Überlegungen gegenüber ökonomischen haben werden. Solche Schwebezustände nennt man bisweilen Krise. Dies bedenkend möchte ich dem Satz zustimmen, dass „die Krise ein ungemein produktiver Zustand (sein kann), wenn man ihr den Beigeschmack der Katastrophe nimmt“ (Max Frisch zugeschrieben).

Neue Zweideutigkeiten

Wer im Bereich der Psychiatrie seine inhaltliche Ausrichtung als sozialpsychiatrisch oder gemeindepsychiatrisch versteht, wählte sich noch bis vor wenigen Jahren auf dem geraden Weg reformorientierter, ethisch fundierter Arbeit; einem Weg, auf dem die „guten Ideen“, die im Zuge der Reformbemühungen der 80er-Jahre entstanden waren, Schritt für Schritt verwirklicht werden sollten. Können wir uns da noch so sicher sein? Dass durch veränderte sozialpolitische Kontexte möglicherweise neue, auch ethisch relevante Zweideutigkeiten entstanden sind, möchte ich beispielhaft an einigen wichtigen Konzepten verdeutlichen.

Zum Beispiel Verbund

Hinter dem Konzept des Gemeindepsychiatrischen Verbundes (GPV) stand die Hoffnung, dass durch die verbesserte Kooperation von Trägern untereinander erstens verhindert werden kann, dass sich bestimmte Träger besonders schwerkranken und gestörten Personen ganz entziehen, etwa mit den Argumenten, „sie passen nicht in unser Konzept“ oder „sie sprengen unser Budget“, und dass zweitens der vielfältige Hilfebedarf des genannten Personenkreises in abgestimmter Weise durch mehrere Träger sinnvoller erbracht werden kann. Drittens bestand die realistische Vorstellung, dass dies nicht nur dem guten Willen einiger kooperationswilliger Träger überlassen werden sollte, sondern dass verbindliche Verantwortlichkeiten und verbindliche Kooperationsstrukturen festgelegt werden müssten.

An dieser Stelle will ich zunächst die positiven Erwartungen, die mit der Verbundsidee verknüpft waren, aus eigenen Arbeitszusammenhängen schildern, um dann schließlich in den nachfolgenden Abschnitten auf einige Paradoxien hinzuweisen, die in den 80er- und 90er-Jahren so noch nicht sichtbar waren.

1999 – während eines Psychiatrieseminars im Bielefelder Rathaus – sagte ich, als damalige Sprecherin des gerade neu gegründeten gemeindepsychiatrischen Verbundes (GPV), dass m. E. die Kommune wegen ihrer sozialpolitischen Steuerungsfunktion besonders daran interessiert sein müsse, dass zuerst und vorrangig diejenigen Personen versorgt werden, denen es, schlicht gesagt, am schlechtesten ginge, und die gleichzeitig aber am schwierigsten zu versorgen seien, und zwar deshalb, weil bei ihnen so vieles zu berücksichtigen und häufig mit verschiedenen Diensten abzustimmen sei.

Neudeutsch spricht man ja in diesem Zusammenhang von den zu erbringenden Komplexleistungen. In Bielefeld bestand bereits vor der Sache mit dem Verbund, nicht zuletzt dank des gemeindepsychiatrischen Engagements von Dr. Niels Pörksen, eine recht gute Kultur der Zusammenarbeit. Es gab runde Tische und Gremien zu den verschiedensten Themen, z. B. zur Arbeit, zu Aufnahmen und Verlegungen, Sektorkonferenzen als Ausschüsse der Psychosozialen Arbeitsgemeinschaft (PSAG), einen Psychiatriebeirat, regelmäßige Dialogkonferenzen, Psychoseseminare, trägerübergreifende Fallgespräche etc. Das Festschreiben der Statuten des GPV und das Ausknobeln derselben hätte bei einer solchen Lage durchaus auch als unnötige Formalisierung, als sozialtechnokratisches Vorgehen verstanden werden können, ja sogar als machtpolitische Intervention des größten der beteiligten Träger. Neulich las ich in einem Aufsatz, dass der Soziologe Luhmann davor gewarnt habe, „mit Hilfe moralischer und rechtlicher Kategorien in die Selbstorganisation der gesellschaftlichen Teilsysteme einzugreifen. Das Risiko der Steuerung erschien ihm ungleich höher als die Gefahren, die mit der eigensinnigen Ordnungsbildung von sozialen Systemen einhergehen.“ (Heidbrink 2005)

Tatsächlich gab es auch ausgeprägte Befürchtungen, vor allem bei den kleineren Trägern, die um ihre spezielle „Kultur“ oder – mit Luhmann gesprochen – um ihre „eigensinnige Ordnungsbildung“ fürchteten und um die in solchen Ordnungsbildungen bewahrten Atmosphären. Ich selbst hatte damals den Eindruck, dass der steuernde Eingriff, sich nicht übersteuernd auf Ebenen beziehen werde, die er stören könnte, etwa auf die Mikroprozesse der fachlichen Arbeit im Einzelnen. (Ob das heute noch so zu bewerten wäre, bleibe dahingestellt.)

Es gab vor allem zwei Gründe, deretwegen ich mich damals entschied, voll hinter dem Versuch einer verbindlichen Festschreibung der Verbundsidee zu stehen und dafür zu werben. Erstens war es die Zeit, in der die Kliniken damit begannen, psychisch kranke Menschen immer schneller zu entlassen und die Heime damit, sich selbst soweit wie möglich überflüssig zu machen. Es schien mir gerade in Bezug auf den Personenkreis, der auf teils dauerhafte, jedenfalls verlässliche Unterstützung angewiesenen Menschen sicherer, über den Verbund so etwas wie ambulante Pflichtversorgung zu organisieren.

Zweitens – und das war für mich damals das Vorrangige – hoffte ich, dass die politisch gewollte, verschärft zu erwartende Konkurrenz unter den bestehenden Diensten und noch zu erwartenden Billiganbietern durch den Verbund besser gezähmt und fachlich und versorgungspolitisch kontrolliert werden könnte. In diesem Sinn schloss ich damals meine kleine Rede bei der erwähnten Veranstaltung im Bielefelder Rathaus mit folgendem – bereits damals wohl naiven, aus heutiger Sicht unrealistischen – Anspruch an die Kommune:

„Die Träger des Gemeindepsychiatrischen Verbundes, die, auf der Linie der Verlautbarungen des Psychiatriebeirates und in Abstimmung mit diesem, den Gemeindepsychiatrischen Verbund gegründet haben, hoffen nunmehr auf ebenfalls verbindliche politische Unterstützung. Bei der Politik – so sollte man jedenfalls meinen – liegt die Gestaltungskompetenz. Die Politik muss auch gegenüber der Verwaltung deutlich machen, was unter Qualität in der ambulant komplexen Arbeit verstanden werden soll. Sie könnte diesbezüglich auf Kriterien und Standards bestehen. Neben der Fachlichkeit auch auf solchen Kriterien, die sich auf ambulante Pflichtversorgung und Vernetzung beziehen. Solche Kriterien und Standards liegen in dem Vertragstext des GPV vor. Es wäre sinnvoll, Träger, die – wie man heute sagt – neu auf den Markt drängen, vor der Mittelvergabe auf diese Kriterien und Standards hin zu überprüfen und sie daran zu binden. Dies gehört m. E. zur sozialpolitischen Gestaltung und könnte vielleicht rein markt- und wettbewerbsorientierte Entwicklungen verhindern. Allerdings müssen solche Verbindlichkeiten politisch gewollt sein. Hier ist zu hoffen, dass das Leitbild der Stadt als Kommune, d. h. als Gemeinde, nicht allmählich und schleichend von dem Leitbild der Stadt als Konzern verdrängt wird. Von Gemeindepsychiatrie kann man ganz gut sprechen, von Konzernpsychiatrie doch eher schlechter.“

Soweit 1999 – kurz nachdem der GPV aus der Taufe gehoben war, erhielt ich von übergeordneten Controlling-Instanzen, der diakonischen Einrichtung, in der ich arbeitete, den Auftrag, für den ambulanten Betreuungsdienst einen „Geschäftsfeldsteckbrief“ zu erstellen, also für den Teil des damals unter meiner Leitung stehenden Fachbereichs Psychiatrie, den wir gerade unter Versorgungsgesichtspunkten in den GPV eingebunden hatten, wobei dies nur unter Zügelung des eigenmotivierten betriebswirtschaftlichen Interesses aller Beteiligten möglich war. Abgefragt wurde in diesem Geschäftsfeldsteckbrief u. a. unter folgenden Rubriken: Marktattraktivität, Wettbewerbs- und Marktstruktur allgemein, Markttrends, Risiken, eigene wettbewerbsrelevante Stärken, eigene wettbewerbsrelevante Verbesserungspotenziale, Marktzutrittsbarrieren usw. Ich hielt das damals für die Erfindung eines übereifrigen Controllers und schickte das Papier mit der Bemerkung zurück, wir hätten gerade mit aktiver Unterstützung des Vorstands den GPV gegründet, der nur funktionieren könne, wenn Kooperation Vorrang vor Konkurrenz hätte.

Zum Beispiel Steuerung

Es brauchte dann noch einige Zeit, bis ich endgültig begriff, dass der Bereich Gesundheit und Soziales, politisch gewollt, ganz anderen Steuerungsprinzipien als denen, die uns bei der Gründung des GPV vorschwebten, unterworfen werden sollte, nämlich ganz eindeutig der im Geschäftsfeldsteckbrief so unverblümt sich zeigenden markt- und betriebswirtschaftlichen Steuerung. 2004 lese ich unter der Überschrift „Diakonie wohin?“, verfasst von dem Stellvertretenden Geschäftsführer einer großen diakonischen Einrichtung, die von ihm in keiner Hinsicht problematisierte Feststellung, dass die Aufgabe dieser diakonischen Einrichtung darin bestehe, „betriebliche Funktionen, Prozesse und Strukturen jeweils so zu gestalten und zu steuern, dass die angestrebte Marktposition im Wettbewerb erreicht wird.“ (Gebhardt 2004, S. 63) Ich kann derzeit nicht recht erkennen, wie die ursprünglich mit dem GPV verbundene Erwartung einer versorgungsorientierten Steuerung sich mit der Marktsteuerung über Wettbewerb und Konkurrenz vereinbaren lässt. Müssen nicht zwangsläufig Einrichtungen und Dienste, die zu wirtschaftlich konkurrierenden Anbietern werden sollen, das Interesse an gegenseitiger Ergänzung in Verbänden verlieren? Nach den augenblicklich vorherrschenden Wirtschaftsmodellen handelt es sich bei der Verbundsidee um so etwas wie einen „marktverzerrenden Eingriff“.

Damit bin ich über das Thema Verbund ganz unmittelbar bei dem Thema Steuerung gelandet. Wenn ich richtig sehe, war der GPV seinerzeit von der Expertenkommission als eine Art schützende Gegensteuerung gedacht gegen exkludierende gesellschaftliche Mechanismen, die in jeder Gesellschaft vorhanden sind. Wenn seine Organisationsprinzipien in den Sog der Marktsteuerung durch Wettbewerb und Konkurrenz geraten, könnte er leicht zum bloß technokratischen Ord-

nungsprinzip im Dienste ökonomischer Interessen verkommen. Darauf ist zumindest sorgfältig zu achten. Solche Gefährdungen zu erkennen, muss nicht heißen, sich vollständig lähmen zu lassen; sie aber gerade bei den Überlegungen zum Verbund nicht zu thematisieren, scheint mir blauäugig.

Zum Beispiel Kommune als Partner

Wichtigste Partner von, wie auch immer gestrickten, Verbänden sind die Kommunen. (Auf die Bedeutung der sog. „Hochzonung“ kann ich hier nicht eingehen.) Unter den gegenwärtigen Bedingungen haben es die Kommunen außerordentlich schwer, dafür zu sorgen, dass die Sicherstellung notwendiger sozialer Dienste „barrierefrei“, und d. h. unter anderem ohne übertriebene bürokratische Hürden und unabhängig von der Kaufkraft, gewährleistet wird. Die Kommunen sind finanziell zumeist ausgeblutet und sind gehalten, Wirtschaftlichkeit anzustreben sowie die gesetzlich vorgegebene Markt- und Konkurrenzförderung zu beachten. Gleichzeitig sind sie aber auch gesetzlich gehalten, die Sachzieldominanz, wie sie in § 17 SGB I niedergelegt ist, im Auge zu behalten. Wörtlich § 17 SGB I: „Die Leistungsträger sind verpflichtet, darauf hin zu wirken, dass

- jeder Berechtigte die ihm zustehenden Sozialleistungen in zeitgemäßer Weise umfassend und zügig erhält
- die zur Ausführung von Sozialleistungen erforderlichen sozialen Dienste und Einrichtungen rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen
- der Zugang zu den Sozialleistungen möglichst einfach gestaltet wird, insbesondere durch Verwendung allgemein verständlicher Antragsvordrucke“.

Um dieser Vorgabe zu entsprechen, kommen die Kommunen trotz aller Probleme nicht umhin, den ernsthaften Versuch zu wagen, in Zusammenarbeit mit den Leistungserbringern ihre politischen Prioritäten so zu setzen, dass eine örtliche Gesamtplanung und Gesamtkoordination unter zumindest Zügelung von Marktelementen dabei herauskommt. Dabei müssten die vorhandenen Strukturen und Kulturen berücksichtigt werden und die fachlich angemessene Mischung unterschiedlicher Dienste unter Berücksichtigung der Vorgabe „ambulant vor stationär“ weiter entwickelt werden. Damit das gelingt, müssten sich die Leistungserbringer der asketischen Übung unterziehen, nicht ausschließlich betriebswirtschaftlich zu denken.

Zum Beispiel Bürgergesellschaft

Dabei scheint es mir hilfreich, dort, wo es um die zu kurze finanzielle Decke geht, auch wirklich über Geld zu reden und nicht etwa Kürzungen als „Katalysator für

die Bürgergesellschaft“ und für Eigenverantwortung anzupreisen. Ich halte es nicht für legitim, den staatlichen Sozialabbau mit den Stichworten der Eigenverantwortung und der bürgerschaftlichen Solidarität zu rechtfertigen. (Gern 2004, S. 7) Eher stimme ich Ulrich Beck zu, der hinsichtlich des grassierenden „Zwangs zum Weniger“ sagt: „Die Politiker haben dafür den Euphemismus der ‚stärkeren Eigenverantwortung‘ in Umlauf gebracht. Er wird aber meistens als Lückenbüßer für leere Kassen und Ratlosigkeit verwendet.“ (Beck 2005, S. 48)

Was das bürgerschaftliche Engagement betrifft, ist nicht zu übersehen, dass sich bereits 22 Millionen Bürgerinnen und Bürger in Deutschland diesbezüglich engagieren. D. h. jeder dritte Deutsche über 14 Jahre ist bereits aktiv für das Gemeinwohl tätig. (Bürsch 2004, S. 136) Die Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ beschreibt Letzteres als „lebendige Seite des Sozialstaats“. Die Kommission formuliert weiterhin: „Gemeint ist ... eine gleichberechtigte Wechselwirkung zwischen einem ermöglichenden Staat auf der einen Seite und einer schon immer aktiven Verantwortung übernehmenden Bürgerschaft andererseits. Durch die enge, gleichberechtigte Zusammenarbeit von Staat und Gesellschaft werden beide Seiten in ihrem Handeln nicht behindert, sondern vielmehr ausdrücklich gestärkt und gestützt.“ (Zit. nach Pöld 2005) D. h., beschädige ich den Sozialstaat, so beschädige ich auch die Bürgergesellschaft. Dass das Ehrenamt in sehr vielen Fällen auf die Unterstützung durch und die Vernetzung mit hauptamtlichen Mitarbeitern angewiesen ist, darauf wird z. B. auch in dem Reader „Öffentliche Armut im Wohlstand“ (Hanesch 2004, S. 14) aufmerksam gemacht. So sei z. B. der Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schuldnerberatung nur möglich, wenn auch entsprechende hauptamtliche Kräfte zur Verfügung stünden.

Dass die bisherigen Institutionen und übrigens auch die Fachausbildungen dieses Ergänzungsverhältnis nicht in den Blick gerückt, zu wenig gepflegt, oft sogar erschwert und abgewertet haben, ist ein dringend zu korrigierender Fehler. Mit Erschrecken habe ich in Fachgremien z. B. erlebt, mit welcher pseudofachlichen Hochnäsigkeit etablierte Dienste auf die psychiatrische Familienpflege, die ja gerade von diesem Mischungsverhältnis zwischen professionellem und Laienengagement lebt, reagierten. Wenn Institutionen damit fortfahren, ihre angebliche Fachlichkeit nicht menschlich, verständlich und alltagsnah, sondern in Unmengen schwer lesbarer Texte zum Ausdruck zu bringen, ist übrigens auch dies eine Barriere für bürgerschaftliches Engagement. Von Mitgliedern des Bielefelder Vereins Psychiatrieerfahrener höre ich, dass es von der Einladung an Gremien teilzunehmen bis zur wirklichen Einbeziehung noch ein weiter Weg ist. Soviel zum Verhältnis von Sozialsat und Bürgergesellschaft.

Zum Beispiel Qualitätssicherung

Noch einmal zurück zu der Gefährdung guter Ideen im Rahmen eines marktideologischen Kontextes, die ich versucht habe, an der Idee des gemeindepsychiatrischen Verbundes zu verdeutlichen. Solche Gefährdung ist m. E. für alles, was wir uns an sozialpsychiatrisch Gutem, Notwendigem und Sinnvollem ausdenken können, zu beachten, vom Hilfeplan bis zum persönlichen Budget. So lange Vermarktlichung im Sozial- und Gesundheitswesen den Kontext bildet, ist jeder Text gefährdet, nach der falschen Melodie gesungen zu werden. Das gilt insbesondere auch für das hohe Lied der Qualitätssicherung.

Wenn soziale Arbeit als Warenaustausch zwischen Dienstleister und Kunden begriffen wird, kann ich dafür allerlei Messinstrumente entwickeln in dem Bestreben, diesen Vorgang transparent zu machen. Die Dienstleistung ist der Wert, die finanzielle Honorierung ist der Gegenwert. Die so umdefinierte soziale Qualität kann ich einigermaßen messtechnischen Zugriffen unterziehen. Das Problem liegt dabei nicht nur in der Missachtung der Erfahrung, dass „die Dynamik ganzheitlicher und dialogischer Beziehungen ein tendenzielles Transparenzdefizit aufweist“ (Wilken, zit. nach Dederich 2005), sondern auch darin, dass, je mehr die Marktideologie einsickert, sich die Qualität von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen ändert, zu dem wird, als was die Messinstrumente sie ausgeben. Dass Mitarbeiter sich gegen solches Eindringen von Instrumenten, über denen „der Schatten eines industriellen Qualitätsverständnisses“ (Hengsbach 2004, S. 131) liegt, wehren, werten manche als bloße „Selbstmystifikation“ (Reumschüssel-Wienert 2005) und als Ausdruck der Angst, sich in die Karten schauen zu lassen. Natürlich gibt es das auch. Ich selber halte das zum Ausdruck gebrachte Unbehagen im Großen und Ganzen für eine gesunde Ideologieresistenz. Denn es könnte ja sein, dass gerade erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intuitiv erfassen, dass Qualität, je nachdem, in welchem Bedeutungsrahmen dieser Begriff auftaucht, etwas ganz Unterschiedliches bedeutet. In einem eher ökonomisch dominierten Bedeutungszusammenhang liegt der Schwerpunkt des Interesses bei Preisvergleich und Wettbewerb. So etwa, wenn im Brockhaus definiert wird: „Für den Markterfolg ist die relative Qualität entscheidend, d. h. die Qualität im Vergleich zu Konkurrenten.“ In einem anderen, dem beruflichen Alltagshandeln näheren Bedeutungszusammenhang stehen jedoch Umgang, Beziehung und Begegnung im Vordergrund. Dem erstgenannten Bedeutungszusammenhang ist zuzuordnen, was Habermas als „den Typus des zweckrationalen, strategischen und instrumentellen Handelns“ beschreibt. „Instrumentelles Handeln richtet sich nach technischen Regeln, die auf empirischem Wissen beruhen.“ In dem anderen Bedeutungsfeld geht es um interaktives, kommunikatives Handeln. Dieses zielt, nach der kategorialen Unterscheidung von Habermas, auf Verständigung. „Kommunikatives Handeln wird nach anderen Regeln organisiert: es ist in erster Linie verständigungsorientiert.“ (Gröning 1997, S. 29 f.)

Letzteres verändert sich unter einem messenden, an Standards interessierten Zugriff leicht in etwas anderes. Hingegen gibt es Dinge, die sich im Rahmen einer eher ökonomisch zu definierenden Art von Qualität recht unproblematisch managen, messen und dokumentieren lassen. Pflanztag, belegte Plätze, Parkplätze, Gebäude, Zimmer, die Anzahl von Waschbecken und Toiletten, vorhandene Vollkraftstellen usw. kann ich durchaus zählen und in mein „Outcome“ einbeziehen.

Die augenblickliche Entwicklung scheint mir bestimmt durch eine Tendenz, in der vornehmlich die Aspekte psychiatrischer Arbeit in den Blick geraten, die sich als messbar und quantifizierbar erweisen. Das Messbare und Quantifizierbare wird so gleichsam mit Qualität identifiziert. (Gröning 1997) Logischerweise werden bei diesen Voraussetzungen auch therapeutische Methoden bevorzugt, deren Ergebnisse besser quantifizierbar, dokumentierbar und effizienzbasierter erscheinen. (Seidel 2002, S. 130)

Stigmatisierungen, Idealisierungen und andere -isierungen

Betont man heute das Andere des kommunikativen Handelns gegenüber dem mehr instrumentellen Handeln, gerät man leicht in die Gefahr, das Stigma des „Gutmenschen“ auf sich zu ziehen, meist vorgebracht mit der Siegermine des gut sortierten Vernunftmenschen. Michael Eink formulierte in einem ähnlichen Zusammenhang einmal witzig: Er werde bei Erwähnung ethischer Aspekte von Personen aus dem Leitungsmanagement häufig mit säuerlichen Blicken gestraft, „als sei ich ein Wachturmverkäufer der Zeugen Jehovas.“ (Eink 2004) Dabei wäre es wichtig, es nicht bei gegenseitigen Stigmatisierungen zu belassen. Denn was möglicherweise hinter der vorschnellen Abwertung steht, könnte die durchaus ernst zu nehmende Witterung einer realen Gefahr sein, nämlich der Gefahr der Idealisierung von Kommunikation und Begegnung, die ihrerseits aus der Balance einer angemessenen realistischen Beschreibung beruflichen Handelns in den Bereichen Soziales und Gesundheit geraten kann. Erkennbar daran, dass sie Wesentliches ausblendet, z. B. die fundamentale Abhängigkeit des Menschen von seiner Leiblichkeit, von Zahnschmerzen, Hautausschlag und Fußpilz, von seinen Verwandten, Nachbarn und fehlenden Freunden, vom Geld in seinem Portemonnaie, von nahegelegenen Einkaufsmöglichkeiten, von der Fähigkeit, Ikearegale aufzubauen. Bei alledem sollte auch nicht vergessen werden, dass unsere Klienten bisweilen sehr schwierige Beziehungsstile praktizieren, die für die Beziehungsbereitschaft der MitarbeiterInnen erhebliche Belastungserprobungen darstellen. Ideale reiben sich an der Wirklichkeit und halten die notwendig entstehenden Spannungen aus. Idealisierungen tünchen die Wirklichkeit und überdehnen ihren Anspruch ihr gegenüber. Überhaupt sollten wir die Endung -isierung im Blick behalten. Man hängt sie oft dann an ein Wort, wenn man ausdrücken will, dass sich eine an sich neutrale oder

sogar sehr wichtige und gute Angelegenheit dadurch in etwas Negatives verwandelt, dass ihr Geltungsanspruch unstatthaft überdehnt wird. So etwa, wenn wir von Ökonomisierung, Bürokratisierung, Sexualisierung oder Medizinisierung sprechen. Ökonomie, Bürokratie, Sex und Medizin sind ja an sich etwas durchaus Positives.

Zurück zu den Idealisierungen. Sie werden auch daran erkennbar, dass die Sprache und das, was sie beschwören will, monoton wird. Begegnung, Beziehung, Betroffenheit. Besonders, wenn's zu feierlich daherkommt, kann man's nicht mehr hören. Zudem wissen wir auch aus der Geschichte, dass Idealisierungen keineswegs vor Verbrechen schützen, auch die schönsten und wohlklingendsten nicht. Letzteres wird dann allerdings auch von den modernen Stilbildungen zu gelten haben, die den zweckrationalen, strategischen Handlungsmodellen näher stehen, und die bisher kaum als Idealisierungen identifiziert werden. Das Ideal des eigenverantwortlichen, sich und seine Krankheit selbst managenden, sein Budget effizient verwaltenden Patienten-Kunden z. B. Oder das Ideal der zielorientierten, passgenauen, personenzentrierten Leistungserbringung nach erfolgreicher Hilfeplanimplementation. Auch hier kann Sprache und das, was sie transportieren will, leicht der verräterischen Monotonie von Idealisierungen erliegen.

Kontrolle muss sein

Weil ich mich bemühe, der Gefahr von Idealisierungen zu entgehen, halte ich übrigens Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich der sozialen Arbeit widmen, keineswegs für reine Engel, die das Recht hätten, sich Qualitätskontrollen zu entziehen. Aber die soziale Arbeit kennt von je her eine ganze Palette prozessorientierter, der Komplexität personennaher Arbeit angemessen gerecht werdender Kontrollmöglichkeiten. Um diese im Sinne von echter Qualitätssicherung wirksam werden zu lassen, sind Leitungen gefragt.

Darauf macht z. B. auch der Wirtschaftswissenschaftler Friedhelm Hengsbach aufmerksam. „Selbst der Wertschöpfungsanteil des Leiters bzw. der Leiterin einer Einrichtung oder eines Projekts ist weniger an den quasi industriellen Rationalisierungs- und Rationierungserfolgen zu messen, sondern vielmehr daran, ob sie die Mitarbeiter(innen) motivieren und integrieren, ob sie diese vor einem Zeitdruck schützen, der jede kreative Fantasie erstickt, und ob sie ihnen Zeiten der Reflexion, Evaluation und Supervision freihalten.“ (Hengsbach 2004, S. 138)

Eine weitere Forderung nach Kontrolle in unserer zu mehr ökonomischem Bewusstsein erwachten Gesellschaft betrifft nicht die Mitarbeiter, sondern die Sozialleistungsempfänger. Aber eine Gesellschaft, der jährlich über 100 Milliarden Euro durch Wirtschaftskriminalität verloren gehen und deren privater Besitz bei einem Wert von ca. 4,1 Billionen liegt, kann doch eigentlich nicht davon ausgehen,

dass sie ihre Probleme dadurch löst, dass sie alle jene Bürger, die Sozialleistungen in Anspruch nehmen, als potenzielle Florida-Rolfs diskriminiert. Dass solche Diskriminierungen noch steigerungsfähig sind, hat uns gerade das „Abzocke-Papier“ aus dem Hause des Minister Clement deutlich gemacht.

Dabei ist der errechnete sog. „Sozialmissbrauch“, also der Verlust, der durch die auch vom Kanzler beklagte „Mitnahme-Mentalität“ zustande kommt, mit ca. einer Milliarde Euro im Vergleich zu den vorher genannten Summen verschwindend gering. (Brandhorst 2005)

Soziale Gerechtigkeit?

Was die zentralen Begriffe der Marktsteuerung „Wettbewerb und Konkurrenz“ betrifft, so wird gegenwärtig immer deutlicher, dass der Kontext dieser ganzen Dynamik natürlich über den Nationalstaat hinausgeht. Damit wären wir bei der Globalisierung gelandet. Globalisierung, für die einen „die Verfassung der Freiheit“ einläutend, für den einfachen Bürger den absoluten Sachzwang signalisierend, vor dem er sich hinsichtlich seiner überkommenen Vorstellungen von Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Fürsorge eingeschüchtert wegduckt.

Nach Ulrich Beck muss es darum gehen, die Globalisierung zu humanisieren. Dazu sei der erste Schritt, sie zu verstehen. Sie zu verstehen ist die Voraussetzung dafür, um wenigstens auf europäischer Ebene in mühsamen Schritten so etwas wie eine einigermaßen abgestimmte Sozial-, Steuer- und Arbeitsmarktpolitik mit entsprechenden Mindeststandards zur Verhinderung des bereits grassierenden internationalen Sozialdumpings hinzubekommen. Ein langer Weg. Wie weit eine humane, soziale Politik sich hierbei gegen die Lobby der neoliberalen Global Player, ihre Vordenker und medialen Nachbeter wird durchsetzen können, bleibe dahingestellt.

„Die Verfassung der Freiheit“ lautet eines der Hauptwerke des neoliberalen Vordenkers Friedrich August von Hayek, in dem ausgeführt wird, dass „eine Spannung zwischen Armen und Reichen der Motor des Fortschritts ist und eine Spaltung der Gesellschaft daher nicht nur wünschenswert, sondern notwendig ist, um den Fortschritt zu fördern.“ (von Hayek 1991, zit. nach Klute 2005, S. 8) D. h.: „Je größer das Maß an Ungleichheit ist, um so mehr Produktivkräfte werden in einer Gesellschaft geweckt – so die These von F. A. von Hayek. Und umgekehrt: Je geringer das Maß an sozialer Ungleichheit ist, um so unproduktiver ist eine Gesellschaft.“ (Klute 2005, S. 319) Erst auf diesem Hintergrund wird verständlich, dass es durchaus nicht der Logik entbehrt, Sozialabbau als „Reform“ zu bezeichnen.

Diese Zusammenhänge werden gewöhnlich nicht deutlich, wenn über Markt, Konkurrenz, Aufschwung und dergleichen geredet wird, aber die derzeit ver-

rengegangene Balance kann durchaus in diesem Spannungsfeld zwischen gewollter Exklusion und Inklusion gesehen werden. In Deutschland kommen wir her von einer Ethik, die die Ermöglichung von Teilhabe am Leben in der Gesellschaft als Ziel sozialer Arbeit ansieht, auf dieser Grundlage beruhten das BSHG und nicht zuletzt die sozialpsychiatrischen Reformen. Es ging um eine möglichst breite Integration und Inklusion gesellschaftlicher Randgruppen. Nicht zuletzt beruht darauf auch der Soziale Frieden und das Funktionieren der Demokratie.

Offensichtlich nehmen einige neoliberale Marktideologen Exklusion im großen Maßstab nicht nur als unvermeidlichen Nebeneffekt in Kauf, sondern streben sie sogar zur Belebung der Wirtschaftsdynamik an. Die weniger Ausgebufften scheinen noch selbst daran zu glauben, dass das enger Schnallen des Gürtels, wo er ohnehin schon ziemlich eng ist, als vorübergehende bittere Medizin bis zum Anspringen der rettenden Marktmechanismen zu erdulden ist.

Im Sozialwort der Kirchen waren seinerzeit Sätze zu finden, die sich wie ein ethisches Bollwerk gegen bloßes Marktdenken und die damit verbundenen unvermeidlichen Exklusionstendenzen anhörten. (Klute 2005) Ich zitiere: „die biblische Option für die Armen (zielt) darauf, Ausgrenzungen zu überwinden und alle am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Sie hält an, die Perspektive der Menschen einzunehmen, die im Schatten des Wohlstands leben und weder sich selbst als gesellschaftliche Gruppe bemerkbar machen können noch eine Lobby haben. Sie lenkt den Blick auf die Empfindungen der Menschen, auf Kränkungen und Demütigungen von Benachteiligten, auf das Unzumutbare, das Menschenunwürdige, auf strukturelle Ungerechtigkeit. Sie verpflichtet die Wohlhabenden zum Teilen und zu wirkungsvollen Allianzen der Solidarität.“ (Sozialwort der Kirchen 1997, S. 44 f.) Dann sehr politisch und konkret: „Aus sozialetischer Sicht gibt es auch solidarische Pflichten von Vermögenden und die Sozialpflichtigkeit des Eigentums. ... Werden die Vermögen nicht in angemessener Weise zur Finanzierung gesamtstaatlicher Aufgaben herangezogen, wird die Sozialpflichtigkeit in einer wichtigen Beziehung eingeschränkt oder gar aufgehoben.“ (ebd. S. 87) Ist diese Mahnung der Kirchen inzwischen vergessen? Die derzeit geplante „Reichensteuer“ wird ihr jedenfalls höchstens „symbolisch“ gerecht.

Irritiert las ich August 2005 in der Mitarbeiterzeitschrift der v. B. A. Bethel Zitate aus einem Vortrag von Professor Johannes Degen, Leiter der evangelischen Stiftung Hephata in Mönchengladbach. Sie lauten folgendermaßen: „Der Wohlfahrtsstaat ist ein gutes System, aber ein Auslaufmodell. ... Die Diakonie muss sich als Unternehmen begreifen. ... Das Ziel sei der freie und mündige Mensch, der seine soziale Versorgung selbst in die Hand nehme. Erst dann könnten christliche Werte wie Barmherzigkeit und Brüderlichkeit gelebt werden. ... Individuelles Fehlverhalten (dürfe) nicht mehr kollektiv ausgeglichen werden. Selbstverschuldetes Leid solle auch selbst getragen werden.“ Und schließlich: „Der Staat ist da weiter als die Kirche.“ (Burg 2005)

Wo – wenn auch nicht der ganze Staat – so doch zumindest wesentliche Staatsmänner sind, zeigen vielleicht folgende Zitate. Zunächst ein harmlos wirkendes Zitat von Wolfgang Clement aus einer Rede beim BDI am 22.9.2003:

„Es lohnt sich was zu leisten. Wir müssen weg von dem Denken, dass der Staat für alle Lebenslagen verantwortlich ist.“ (zit. nach Müller 2004, S. 317) Was das bedeutet, wird dann bei Peer Steinbrück deutlicher:

„Soziale Gerechtigkeit muss künftig heißen, eine Politik für jene zu machen, die etwas für die Zukunft unseres Landes tun: die lernen und sich qualifizieren, die arbeiten, die Kinder bekommen und erziehen, die etwas unternehmen und Arbeitsplätze schaffen, kurzum, die Leistung für sich und unsere Gesellschaft erbringen. Um die – und nur um sie – muss sich Politik kümmern.“ (Steinbrück 2003) Nun, ich hoffe, dass damit die neue Balance zwischen Ethik und Politik, zwischen Eigenverantwortung und Sozialstaat noch nicht endgültig umrissen ist. Schließlich hatten ja auch die ehemaligen Regierungsparteien pünktlich zur Wahl wieder zu etwas mehr sozialer Herzlichkeit zurückgefunden.

Was tun? Vielleicht geht es darum, die Pflicht zum rechtzeitigen und öffentlichkeitswirksamen Widerstand wiederzuentdecken; Widerstand gegen die Gefahr einer die Gesellschaft zerstörenden Be- und Entwertung des Menschen nach den Maßstäben ökonomischen Nutzens. Dies würde nicht zuletzt auch den Kirchen und ihren Einrichtungen gut anstehen. (Brandhorst 2005; Klute 2005) Die vielen außerparlamentarischen Initiativen von Attac und den Sozialforen, über die Hessische Sozialcharta und die Soltauer Impulse (www.psychiatrie.de/DGSP/Soltauer Initiative) bis hin zur Konstituierung des Arbeitskreises Kritische Sozialarbeit machen diesbezüglich Hoffnung, zumal sie sich meiner Wahrnehmung nach zunehmend vernetzen. Vielleicht gehört dies zu den Möglichkeiten, der Krise den Beigeschmack der Katastrophe zu nehmen und sie zu einem produktiven Zustand werden zu lassen.

Literatur

- Beck, U. (2005): Was zur Wahl steht. Frankfurt a. M.
 Brandhorst, H. (2005): Geld und Geist. Anmerkungen zum schwierigen Spagat der Diakonie zwischen Ökonomie und Spiritualität. Unveröffentlichtes Manuskript.
 Bürsch, M. (2004): Pro Bürgergesellschaft. In: Die große Entsolidarisierung. Kursbuch, Heft 157.
 Dederich, M. (2005): Zur Ökonomisierung sozialer Qualität. In: Sozialpsychiatrische Informationen, Heft 4.
 Burg, R. (2005): Wider den „ökonomischen Röhrenblick“. Zitate von Degen, J. In: Der Ring, Zeitschrift der v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel. August 2005.

- Eink, M. (2004): Der Wandel psychiatrischer Gewalt in der „personenzentrierten Psychiatrie“. Unveröffentlichter Vortrag, 27.10.04 Bonn.
 Gebhardt, K. (2004): Das Gesundheitswesen in der Kostenfalle. Zusammenfassung des Forums zur Gesundheitspolitik vom 27.3.04 in Bad Laaspe. In: Akzente. Iserlohn.
 Gern, W./Hanesch, W./Koch, K. (2004): Haushaltkonsolidierung und Bedeutung sozialer Dienste. In: W. Hanesch/K. Koch/ F. Segbers (Hg.): Öffentliche Armut im Wohlstand – soziale Dienste unter Sparzwang. Hamburg.
 Gröning, K. (1997): Pflege in Zeiten der Fortschritts- und Konsumphilosophie – Qualitätssicherung in der stationären Altenpflege. Mabuse 108, Juli/August.
 Hanesch, W./Koch, K./Segbers, F. (Hg.) (2004): Öffentliche Armut im Wohlstand – soziale Dienste unter Sparzwang. Hamburg.
 Heidbrink, L. (2005): Paradoxien der Verantwortung. FR 19.2.05.
 Hengsbach, F. (2004): Wertschöpfung sozialer Arbeit ohne den Schatten einer Industriepreferenz. In: W. Hanesch/ K. Koch/F. Segbers (Hg.): Öffentliche Armut im Wohlstand – soziale Dienste unter Sparzwang. Hamburg.
 Klute, J. (2005): Zum Verhältnis von Kirche und Linksbündnis. www.juergen-klute.de/ Publikationen / Graue Literatur, Herne.
 Klute, J. (2005): Neoliberalismus – eine Ideologie der Ungleichheit. In: J. Klute/H-U. Schneider (Hg.): Auf dem Weg der Gerechtigkeit ist Leben. Sozialethische Anmerkungen (Skizzen) zur Sozialen Gerechtigkeit heute. Festschrift für Wolfgang Belitz zum 65. Geburtstag. Münster.
 Müller A (2004): Die Reformlüge. München.
 Pöld, S. (2005): Auf dem Weg vom Sozialstaat zur Bürgergesellschaft – stimmt die Richtung auch für Menschen mit Behinderung? Unveröffentlichter Vortrag, 13.9.05 Bielefeld.
 Reumschüssel-Wienert, C. (2005): Eine Chance vertan? Kritik der Soltauer Impulse – eine Polemik. Soziale Psychiatrie, Heft 1.
 Seidel, R. (2002): Die Psychiatrie in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. In: B. Vieten/ B. Güntert (Hg.): Qualitätsmanagement im psychiatrischen Arbeitsalltag – vom Unterschied zwischen Etikett und Inhalt. Regensburg.
 Sozialwort der Kirchen (1997): Kirchenamt der EKD/Sekretariat der Deutschen. Bischofskonferenz (Hg.): Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. In: Reihe „Gemeinsame Texte“, Text 9. Hannover/Bonn.
 Steinbrück, P. (2003): Etwas mehr Dynamik, bitte. In: Die Zeit 2003, Nr. 47.
 Anschrift der Verfasserin: Renate Schernus, Bohnenbachweg 15, 33617 Bielefeld.

Burkard Sievers

Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen. Einige sozioanalytische Überlegungen

Die Verübung von Verrat wirft immer zentrale Fragen der Veränderung oder Beständigkeit moralischer und sozialer Grenzen einer Gemeinschaft von Menschen, ihres Zugehörigkeitsgefühls und ihrer Identität auf.

Ben-Yehuda (2001, S. 311)

Die Zeit mag verstreichen, doch behält die Rache ihr Ziel im Auge. Sie hat ein langes Gedächtnis und kennt keine Verjährung. Geduldig wartet sie auf den Augenblick der Erfüllung.

Wolfgang Sofsky (2002, S. 58)

Zynismus ist eine Haltung, die Verraterfahrungen bereits hinter sich hat und dabei ist, sich gegen weitere Verletzungen dieser Art zu immunisieren.

Teichert (1990, S. 100)

Zusammenfassung: In den verschiedenen Rollen, die wir in Organisationen einnehmen, sind Verrat, Rache und Zynismus Teil unserer Alltagserfahrung. Während wir nur allzu leicht dazu tendieren, diese und ähnliche Phänomene in dem Sinne zu personalisieren, dass sie Ausdruck individueller Charakterschwächen oder Psychopathologie sind, erweisen sie sich aus der hier vorgeschlagenen sozioanalytischen Sicht eher als Abwehrmechanismen der Angstbewältigung von Verlust, Vernichtung und Chaos.

Während psychologische und psychoanalytische Überlegungen einen ersten Zugang zu diesen Phänomenen schaffen können, wird aus einer sozioanalytischen Sichtweise deutlich, dass es einer systemischen Perspektive weithin unbewusster Dynamiken bedarf, um die Bedeutung von Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen und ihre Folgen angemessen zu verstehen. Die Erfahrung dieser Phänomene, des damit einhergehenden Denkens und der Gefühle zuzulassen, kann Zugänge zum Verstehen der Schattenseite von Organisationen schaffen, deren (Re-) Integration in die organisatorische Wirklichkeit neues Denken und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann.

Einleitung

Die Idee, mich in diesem Beitrag mit Verrat, Rache und Zynismus im Kontext von Organisationen zu befassen, beruht auf einer Reihe von Eindrücken und Erfahrungen. Welch nachhaltige und oftmals langwährende Bedeutung die Erfahrung von Verrat – in dem doppelten Sinne von ‚verraten werden‘ und selber zu ‚verraten‘ –

haben kann, wurde mir erst unlängst, im Kontext der Beratung einer Gruppe von Mitgliedern der Sozialdemokratischen Partei Österreichs (SPÖ) wieder deutlich (Sievers 2005). Viele der Träume, die in der Matrix Sozialer Träume (Lawrence 1998a/b; Sievers 2001) mitgeteilt wurden, bezogen sich auf die Erfahrung, dass die Teilnehmer sich von ihrer Partei verraten fühlten. Wie aus den Assoziationen zu ihren Träumen deutlich wurde, hat die SPÖ offensichtlich nicht nur ihren ursprünglichen Namen ‚Sozialistische Partei‘ aufgegeben, sondern auch viele der für den Sozialismus grundlegenden Ideen. Das fortwährende Bemühen ihrer Partei, durch eine Politik der Mitte die Stimmenmehrheit bei den Wahlen zu erzielen, hatte die Teilnehmer argwöhnisch, ärgerlich und wütend gemacht. Während sie ihre Enttäuschung zunächst als Anklage gegenüber ihrer Partei zum Ausdruck brachten, konnten sie später sehen, dass sie nicht nur die verratenen Opfer waren, sondern vielmehr auch aktiven Anteil an dem Verrat der Idee des Sozialismus hatten.

Welche Bedeutung Rache und Vergeltung in Organisationen zukommen kann, wurde mir in einem ganz anderen Kontext deutlich, als ich vor einigen Jahren Herman Melvilles *Moby Dick* zum ersten Mal las. In dem Maße, wie mich die Geschichte von Kapitän Ahab, seiner Crew und dem Weißen Wal zu fesseln begann, wurde mir bald deutlich, dass es wohl der Film John Hustons mit Gregory Peck als Ahab gewesen sein muss, den ich in den 50-er Jahren als Junge gesehen und der bei mir den Eindruck hinterlassen hatte, *Moby Dick* sei, ähnlich wie etwa die Bücher Karl Mays, eine bloße ‚Kindergeschichte‘. Dass da ein Kapitän, besessen von dem Wahn, sich an dem Weißen Wal zu rächen, der ihn vor vielen Jahren zum Krüppel gemacht hatte, letztlich das ihm anvertraute Schiff sowie die gesamte, mehr als dreißigköpfige Besatzung – mit Ausnahme von Ismael, dem fiktiven Erzähler – in den Untergang stürzt, erschien mir sehr bald jedoch nicht mehr als bloße Fiktion, sondern zugleich als eine Metapher, der auch in der heutigen Unternehmenswelt immer wieder aufs Neue Aktualität zukommt (Sievers 2002). Die katastrophalen Zusammenbrüche von WorldCom oder Enron (s. z. B. Levine 2005), dem virtuellen Energiekonzern, der auch die Beratungsfirma Arthur Andersen mit in den Untergang gezogen hat, sind dafür nur die deutlichsten Beispiele.

So gesehen – und gelesen – ist *Moby Dick* ein Drama menschlichen Größenwahns, des Wunsches nach Gottgleichheit und Unsterblichkeit sowie eine Metapher dafür, wie wir als Führer wie ‚Gefährten‘ die Organisationen, in denen wir leben und arbeiten, dann zu Grunde richten, wenn wir es nicht schaffen, die Verluste, Verletzungen und Kränkungen unserer eigenen inneren Welt anzuerkennen, zu betrauern und auf eine andere Weise zu ‚überwinden‘, als sie in die äußere Welt zu projizieren, um dann an denen Vergeltung zu üben, die uns als bedrohende und vernichtende Verfolger erscheinen. Indem wir uns einzig und allein der Maximierung des Gewinns bzw. der Optimierung des Unternehmenswertes verschreiben, auf (unbeschränktes) Wachstum und Überleben setzen und unsere eigenen Zweifel und Vorbehalte dem Chorgeist opfern, verraten wir – Ahab wie seiner Crew gleich

– nicht nur die der Organisation bzw. dem Unternehmen übertragene Aufgabe, sondern verlieren zugleich den Sinn unserer Arbeit ebenso aus den Augen wie die sozialen Beziehungen zu unseren Führern und Gefährten.

Ein erster Zugang zum Zynismus erschloss sich mir bei dem Versuch, den Begriff des ‚psychischen Rückzugs‘ des englischen Psychoanalytikers Steiner (1993) auf den Bereich von Organisationen als ‚sozialen Rückzug‘ zu übertragen. Während Steiner auf den Rückzug von Borderline- und psychotischen Patienten als einem Teil der pathologischen Organisation der Persönlichkeit fokussiert, verstehe ich den sozialen Rückzug als die Flucht in ein (geistiges) Refugium, das es Rolleninhabern in Organisationen dadurch ermöglicht, sich von der vorgegebenen Aufgabe innerlich zu distanzieren, dass sie – mehr oder weniger unbewusst – sowohl ihre persönlichen psychischen Fähigkeiten als auch ihre Beziehungen zu anderen Rolleninhabern sowie der Aufgabe auf das nur mögliche Minimum reduzieren. Im Gegensatz zu Steiner und seinem psychischen Rückzug gehe ich davon aus, dass ein sozialer Rückzug in erster Linie sozial induziert ist –, und zwar in dem Sinne, dass die Organisation oftmals mehr oder weniger unbewusst geradezu zu einem solchen Rückzug ‚einlädt‘. Zynismus ist eine Form dieses sozialen Rückzugs, der, wie Teichert (1990, S. 100) schreibt, eine „Haltung (ist), die Verratserfahrungen bereits hinter sich hat und dabei ist, sich gegen weitere Verletzungen dieser Art zu immunisieren“.

Bevor ich weiter auf die sozioanalytische Bedeutung von Verrat, Rache und Zynismus im Kontext von Organisationen eingehe, möchte ich zunächst die psychoanalytische Sicht dieser Phänomene skizzieren.

Verrat, Rache und Zynismus in der Psychoanalyse

Verrat

Innerhalb der Psychoanalyse kommt dem Verrat insofern eine doppelte Bedeutung zu, als Verrat sowohl der ‚Gegenstand‘ von Analyse und Forschung als auch der Inhalt schwerer Vorwürfe sein kann, die sich sowohl auf die ‚Reinheit der Lehre‘ selbst als auch auf die Verführung und den Verrat von Patienten beziehen (vgl. Westerlund 1986). Da die Psychoanalyse sich traditionell auf die Ebene des Individuums beschränkt, ist es auch nicht allzu verwunderlich, dass Verrat in erster Linie auf den Kontext von Selbstverrat und Verratstrauma beschränkt bleibt.

Selbstverrat, für den wir alle mehr oder weniger anfällig sind (Gruen 1985; Hirsch 1999), kann als eine Form ‚verkehrter Liebe‘ verstanden werden. Er basiert auf Unterwerfung und der Leugnung eigener Bedürfnisse und Wünsche, um so (elterliche) Anerkennung und Liebe zu erhalten (vgl. Miller 1979; 1981; 1988). Wie Freyd (1994, 1996) für das Verratstrauma bei missbrauchten Kindern verdeutlicht,

basiert es auf einer recht eigenartigen Vermischung von Wissen und Nicht-Wissen. Selbst dann, wenn das Geschehene nicht bewusst erinnert und gewusst wird, tritt es beispielsweise doch „durch bestimmte Phobien, erlerntes Verhalten und die Selbstwahrnehmung, ein ‚böses Mädchen‘ oder ein ‚böser Junge‘ zu sein“, zu Tage (Freyd 1996, S. 4).

Carotenuto (1996) ist einer der wenigen psychoanalytischen Autoren, der von einem sehr viel weiteren und zugleich ‚normalerem‘ Verständnis von Verrat ausgeht. In Anlehnung an Otto Ranks (1924) Trauma der Geburt misst er der Geburt eine grundlegende Bedeutung für unseren Umgang mit Verrat bei: „Unsere Existenz und Autonomie sind beschränkt, weil wir bereits erfunden worden sind, bevor wir auf die Welt gekommen sind – erfunden von Eltern, die selbst erfunden worden sind. Deshalb wird Verrat unerbittlich von Generation zu Generation weiter vermittelt“ (ebd., S. 11). Von daher wird es auch verständlich, dass aus seiner Sicht „die Familie der primäre Kontext (ist), in dem Verrat erlebt wird, denn dies ist die Kernzelle, in dem der erste Liebespakt besiegelt wird“ (ebd., S. 43).

Hillman, ein Jungianer, scheint der einzige Psychoanalytiker zu sein, der auf die Beschränktheit einer psychologischen Sichtweise des Verrats verweist: Verrat ist „eine viel zu tragische Erfahrung, als dass sie sich allein durch persönliche Aspekte und im Hinblick auf psychologische Mechanismen und Motive beschreiben ließe. Individualpsychologische Analyse und Erklärungen reichen dafür nicht aus“ (Hillman 1964, S. 22).

Wie der englische Psychoanalytiker Christopher Bollas und David Sundelson (1995) in ihrem Buch *The New Informants* deutlich machen, führen die institutionellen, rechtlichen und technischen Veränderungen in der psychotherapeutischen und -analytischen Praxis dazu, dass Psychoanalytiker nicht nur in zunehmendem Maße die Vertraulichkeit der Arbeit mit ihren Patienten gegenüber Krankenkassen oder Gerichten verraten, sondern dass die Psychoanalyse sich so letztlich selbst verrät und zu einem medizinisch-therapeutischen Instrument verkommt.

Der Verrat der Psychoanalyse bzw. der ‚Reinheit der Lehre‘ ist von Anfang an, seit der Exkommunikation von C.G. Jung, Otto Rank und zahlreicher anderer, eine der großen Ängste innerhalb der psychoanalytischen Bewegung gewesen. Diese Angst scheint nicht zuletzt insofern weithin immanent und unaussprechbar zu sein, als sie Teil des besonderen Sozialisationsprozesses der Psychoanalytiker und ihrer Übertragung insbesondere während der Lehranalyse ist.

Rache

Im Unterschied zur Vielzahl psychoanalytischer Veröffentlichungen zu Fragen von Rache ist auffällig, wie eng das Interesse dabei ist (vgl. Sievers/Mersky 2004). Die Mehrzahl dieser Arbeiten erreichen nicht einmal annähernd die Breite und

Tiefe, die Rache und Vergeltung und die damit einhergehenden Dynamiken in der unendlichen Vielzahl von Mythen, Märchen und Sagen, Romanen oder Dramen gefunden haben.

Unter den psychoanalytischen Autoren scheint weitgehend Übereinstimmung darüber zu bestehen, dass Rache sowohl ein Ausdruck der Unfähigkeit ist, Liebe und Hass zu integrieren, als auch als Reaktion auf elementare Verluste während der frühen Kindheit gesehen werden kann (z. B. Socarides 1966, S. 358). Vergeltende Zerstörung kann als ein spontaner, Lust verschaffender, grausamer und unersättlicher Wunsch verstanden werden, an denen Rache zu verüben, die einem selbst oder einer Gruppe, mit der man sich identifiziert, auf nicht gerechtfertigte Weise Leid angetan haben. Wie Fromm (1977, S. 306) betont, entsteht eine solche Reaktion im Vergleich zur normalen defensiven Aggression erst, nachdem das Unrecht erfahren worden ist. Insofern ist sie keine Abwehr angesichts einer drohenden Gefahr, sondern vielmehr eine Vergeltung für einen zuvor erlittenen Schaden, die auf der bewussten Absicht basiert, ‚Gleiches mit Gleichem‘ zu vergelten. Rache zehrt in erheblichem Maß an den Kräften des Rächers. Insofern, als er sich hoffnungslos darum bemüht, die mit diesen Verlusten einhergehende Erfahrung der Verzweiflung zu vermeiden, ist der chronische Rächer fortlaufend damit beschäftigt, ein ‚Loch zu stopfen‘, dessen er sich selbst nicht gewahr ist.

Für Kohut ist Rache ein Ausdruck narzisstischer Wut. Sie erscheint ihm deshalb notwendig, „um für ein widerfahrenes Unrecht Recht zu bekommen und eine Verletzung mit allen nur möglichen Mitteln ungeschehen zu machen. Sie ist mit tiefverwurzeltem unerbittlichem Zwang darum bemüht, diese Ziele zu erreichen und lässt diejenigen nicht ruhen, die eine narzisstische Verletzung erfahren haben“ (Kohut 1972, S. 380). Die Auslöschung seiner Feinde macht das rachsüchtige Individuum zu seinem eigenen Sklaven, das sich schließlich selbst in seinem zur Zwanghaftigkeit verdammt Versuch zerstört, sein grandioses Selbst und sein verherrlichtes idealisiertes Selbst-Objekt aufrechtzuerhalten. Chronische Rachsücht erfordert ein hohes Maß an Energie, um die Komplexität zu vereinfachen und die Verzweiflung abzuwehren. Rache kann so zu einem Sinnersatz und schließlich gar zum eigentlichen Sinn des Lebens werden. Der Rächer tendiert entweder dazu, die Möglichkeit zu verleugnen, dass er letztlich sich und sein ‚Unternehmen‘ – ähnlich wie Michael Kohlhaas (Kleist 1810/1978) oder Kapitän Ahab (Melville 1851/2001) – selbst zerstört oder aber – wie im Falle der Al Qaeda oder Al Fatah Bewegung – ganz bewusst die Selbstzerstörung um einer größeren Aufgabe willen bzw. im Namen Gottes anstrebt. Das rachsüchtige Individuum scheint aus seinem Racheakt und dem damit voraussehbaren Triumph eine Ersatzbefriedigung und -freude zu gewinnen. Die Aussicht auf diesen Triumph löst Begeisterung, Spannung und Leidenschaftlichkeit aus.

Es ist auffällig, dass die Mehrzahl psychoanalytischer Autoren Rache – ebenso wie Verrat und Zynismus – auf ein Phänomen der inneren Welt des Individuums

reduzieren, wenngleich es in der Regel doch auch mehr oder weniger nachhaltige Auswirkungen auf andere hat. Das lässt den Eindruck entstehen, dass Rache in psychoanalytischer Sicht in erster Linie auf individueller ‚Primitivität‘ und Unreife basiert und eher Ausdruck einer neurotischen oder psychotischen persönlichen Psychopathologie ist. Es sind nur wenige psychoanalytische Autoren, die – wie Melanie Klein (1963/1988 – vgl. Sievers 2003), Heinz Kohut (1972) oder Erich Fromm (1977, S. 271 ff.) – in ihren Arbeiten explizit darauf verweisen, dass der Rache und Rachsücht eine weiterreichende Bedeutung als Teil eines größeren sozialen Dramas zukommt.

Zynismus

Dass Freud selbst und Psychoanalytiker allgemein nicht nur seitens der Öffentlichkeit, sondern gelegentlich auch von Freuds Schülern sich dem Vorwurf eines inhärenten Zynismus ausgesetzt sehen, ist, wie Sloterdijk zeigt, nicht zuletzt insofern erklärlich, als Freud „eine Theorie errichtet (hat), die uns alle, ganz gleich, ob wir es wollen oder nicht, zu Kynikern (wenn nicht gar zu Zynikern) macht“ (Sloterdijk 1988, S. 295).

Die Literatur erweckt den Eindruck, als ob es innerhalb der Psychoanalyse kaum eine Verknüpfung zwischen Verrat und Zynismus zu geben scheint. Dass vom Zyniker beispielsweise angenommen wird, dass er auf nihilistische Weise das abwertet, was für ihn einen hohen Wert hat (Haubl 2001, S. 99), mag jedoch sehr wohl ein Ausdruck von Selbstverrat sein. Ähnliches gilt, wenn davon ausgegangen wird, dass der Zyniker „eine Ethik des Negativen hat, in der Schönheit durch solche sprachlichen Ausdrucksweisen niedergetreten wird, die von innerer Leere zeugen“ (Eiguer 1999, S. 671). „Jede Bindung ist aus Sicht des Zynikers sinnlos. Wenn ein Mensch sie anstrebt, so ist das ein Ausdruck von Schwäche und der Angst vor Einsamkeit und Unabhängigkeit. Mitleid, Qualen und Schmerz sind nicht Teil der Welt des Zynikers. Wenngleich er emotionale Lähmung auch auf die Spitze treibt, so besteht sein Ziel letztlich doch darin, das Gefühl von Trennungsangst zu vermeiden“ (ebd.).

„Der Zyniker erhebt den Anspruch, der Begründer eines anderen Gesetzes zu sein, was besonders schrecklich und erschreckend für diejenigen seiner Mitmenschen ist, die seine Opfer oder manchmal auch seine Komplizen sind. Er erhebt den Anspruch, das Über-Ich und ein Racheengel zu sein. Sein Über-Ich ist nicht mit seinem Ich verbunden, sondern ‚ist‘ das Ich, während das eigentliche Ich ‚narzisstisch‘ nach außen projiziert wird“ (ebd., S. 675). Eiguer (ebd., S. 676) ist davon überzeugt, dass Zynismus „nicht bloß ein marginales Phänomen ist, sondern vielmehr die Leere in einer psychischen Struktur füllt, die es dem Patienten nicht ermöglicht, in gleicher Weise wie der Neurotiker zu verdrängen und zu symboli-

sieren: statt dessen fühlt er sich dazu veranlasst, eigene Theorien zu konstruieren, sie durch seine Argumentation zu stützen und durch die Tat zu beweisen“.

Eine sozioanalytische Sicht von Verrat, Rache und Zynismus

Ein, wenn nicht gar der maßgebliche Grund dafür, dass die Psychoanalyse sich auf eine so abschätzigste Sicht des Verrats zu beschränken scheint, liegt vermutlich in ihrem Gründungsprozess und ihrer frühen Entwicklung. Wer auch immer es unter den frühen (männlichen) Schülern Freuds wagte, eine abweichende Sicht über ‚das Unbewusste‘ zu entwickeln, lief Gefahr, als Verräter der Lehre – oder gar als Verräter des ‚Vaters‘ – geächtet zu werden.

Es ist sicherlich die der Psychoanalyse eigene retrospektive, pathologische Beschränkung auf das Individuum und dessen Konstituierung in der Vergangenheit (Rycroft 1992, S. 17), die auch zu einer eher einseitigen Sicht von Rache führt. Dabei werden die Bedeutung des Phänomens und Begriffs der Rache auf die Verarbeitung von Verlusten reduziert, die aus der Kindheit herrühren. Eine solche Blickrichtung würde beispielsweise im Falle von Kapitän Ahab dazu verleiten, die Erklärung für seine verzweifelte Suche nach Rache allein auf den frühen Verlust seiner Mutter zurückzuführen. Eine solche Erklärung würde weder den tatsächlichen Verlust seines Beines durch den Weißen Wal in Betracht ziehen, noch der enormen Gewalt und Brutalität auf amerikanischen Walfangschiffen in der Mitte des 19. Jahrhunderts gerecht werden. In ähnlicher Weise würde der Versuch, den gegenwärtigen Irakkrieg vorwiegend aus der Psychobiografie des Präsidenten, George W. Bush, erklären zu wollen, den Einfluss vollkommen außer acht lassen, den der Terroranschlag des 11. September als Auslöser des Krieges gehabt hat.

Rache basiert nicht allein auf einem subjektiven Willen. Sie ist vielmehr, wie Kelsen (1941/1982), Fomari (1966/1975), Volkan (1991, 1996, 1999, 2002) und Sofsky (1996, 2002; s. Sievers/Mersky 2004) überzeugend deutlich gemacht haben, seit Menschengedenken tief in das soziale und moralische Geflecht der Menschheit verwoben. „Wie die Dankbarkeit gehört die Rache zum moralischen Gedächtnis der Gesellschaft. ... Im Guten wie im Bösen sind die Menschen nachtragend. Diese moralische Beharrlichkeit ist der modernen Abwertung der Rache entgangen. Die Rache kennt kein Verzeihen und kein Vergessen. Die Zeit mag verstreichen, doch behält die Rache ihr Ziel im Auge. Sie hat ein langes Gedächtnis und kennt keine Verjährung. Geduldig wartet sie auf den Augenblick der Erfüllung. Die Erinnerung an die Tat erlischt nicht.“ (Sofsky 2002, S. 58)

In dem Maße, wie wir bewusst oder unbewusst an kollektiven Racheaktionen teilnehmen, erliegen wir der Illusion, dass es möglich sei, das immer wieder aufs Neue erlebte Chaos der Welt zu überwinden und so schließlich doch noch jene ‚heiligen Hallen‘ zu errichten, in der man weder Rache noch Verrat kennt und es

keinen Grund gibt, sich über Zynismus zu distanzieren. Wenn Rache jedoch als Teil des menschlichen Erbes gesehen wird, kann sie nicht länger als eine Art Unfall betrachtet werden, der auf unvermeidbare Weise immer wieder auf Seiten der Gesellschaft oder eines Individuums passiert. Rache muss vielmehr als ein Bestandteil des menschlichen Schicksals verstanden werden (Sofsky 1966, S. 224). Wenn es zutrifft, dass Gewalt Teil der Kultur ist (ebd., S. 217) – Kultur schafft Gewalt und Gewalt schafft Kultur –, dann kann man davon ausgehen, dass auch Rache ein Teil dieses Erbes ist.

Psychoanalytische Betrachtungsweisen des Zynismus erscheinen – wie bereits erwähnt – ebenfalls recht eng. Sie lassen nicht nur den historischen und gesellschaftlichen Kontext außer acht, sondern vernachlässigen auch, wie Sloterdijk (1988; vgl. 1984) zeigt, die für die Psychoanalyse und ihr Erbe ausschlaggebende Ideengeschichte. Betrachtet man Psychoanalyse als in der griechischen philosophischen Tradition des Kynismus als einer Form der Frechheit verwurzelt (ebd. 1988, S. 101 ff.), dann entwerfen psychoanalytische Sichtweisen des Zynismus nicht nur seine Bedeutung, seinen Charme, seine Faszination und Tragik, sondern verraten den Charakter der Psychoanalyse als einer „grundlegend kynisch inspirierten Disziplin“ (ebd., S. 149). Das psychoanalytische Verständnis scheint nicht nur die Tatsache aus den Augen verloren zu haben, dass der moderne Zynismus sich seit dem 1. Weltkrieg und der Zeit danach grundlegend verändert hat (ebd., S. 122), sondern auch zu vernachlässigen, dass Zynismus weniger als ein Symptom privater Psychopathologie, sondern vielmehr als Ausdruck einer tiefen Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung angesichts des Verrats, der Verluste und der Enttäuschung im öffentlichen und politischen Bereich verstanden werden kann. Zynismus ist zu „einer bewussten Wahl des Unbewussten“ geworden (ebd.). „Das Unbehagen in unserer Kultur“ (Freud 1930) „hat eine neue Qualität angenommen: es erscheint als ein universaler diffuser Zynismus“ (Sloterdijk 1988, S. 3), „mit dem sich das moderne unglückliche Bewusstsein selbst ins Gesicht schaut“ (ebd., S. 140).

In Anlehnung an Bions Unterscheidung psychotischer und nicht-psychotischer Persönlichkeitsanteile (Bion 1957/1990; vgl. Sievers 1999), kann man davon ausgehen, dass in einer Zeit, in der der Zynismus Teil des sozialen Repertoires des Umgangs mit dem Unbehagen in Gesellschaft und Kultur geworden ist, wir alle dafür empfänglich sind. Statt einzelne pathologisch als Zyniker zu klassifizieren, würde eine solche Sicht die Annahme stärken, dass wir alle sowohl zynische als auch nicht-zynische Teile haben. Aus einer sozioanalytischen Sicht betrachtet, kann angenommen werden, dass das Ausmaß, in dem der eine oder andere Teil aktiviert wird oder gar dominiert, nicht in erster Linie als Hinweis auf individuelle Charaktereigenschaften zu verstehen, sondern vielmehr durch systemische Variablen bedingt ist bzw. induziert wird. Das hieße, dass das tatsächliche Ausmaß und die Intensität des Zynismus Ausdruck des organisatorischen Kontextes sowie des

Maßes sind, mit dem die tatsächliche Erfahrung von Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung auf der Ebene des jeweiligen sozialen Systems contained werden kann – oder nicht. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann so beispielsweise angenommen werden, dass, wenn Inhaber organisatorischer Rollen sich selbst als auf unmensliche Weise behandelt erleben, als zu bloßen Waren oder Befehlsempfängern verdinglicht und keine Beziehung zu anderen Rolleninhabern und der gemeinsamen Aufgabe haben, Zynismus als eine Rückzugsmöglichkeit erscheint, die bewusst davor schützt, dem in der Organisation vorherrschenden ‚Unbehagen‘ ausgesetzt zu sein oder ihm gar zu erliegen.

Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen sind keine in sich abgeschlossenen Phänomene, sondern stehen miteinander in Beziehung. Insofern als Zynismus, wie gesagt, eine Haltung ist, „die Verräterfahrungen bereits hinter sich hat und dabei ist, sich gegen weitere Verletzungen dieser Art zu immunisieren“ Teichert (1990, S. 100), kann Zynismus als der individuelle – vor allem aber soziale – Versuch verstanden werden, angesichts erlebter (oder fantasiertes) Desillusionen einen Frieden – oder zumindest einen ‚Waffenstillstand‘ – zu finden und so der Erfahrung von Verzweiflung zu entgehen. Demgegenüber kann Rache im Kontext von Verrat eher als ein ‚funktionales Äquivalent‘ zum Zynismus verstanden werden. Während Zynismus die passivere, regressive Reaktion auf Verrat mit dem Ziel ist, sich gegen künftigen Verrat zu immunisieren, basiert Rache auf dem aktiven, aggressiven und destruktiven Verlangen, Genugtuung und Wiedergutmachung für die erfahrenen Verletzungen zu erfahren und künftigen Verrat durch die Vernichtung des Verräters auszuschließen. Auch scheint es, dass Rache (im Extremfall) deshalb mit einem höheren Risiko konfrontiert ist, als der Rächer – bewusst oder unbewusst – die Möglichkeit nicht auszuschließen vermag, selbst wieder der Rache des Gerächten – oder seiner ‚Verbündeten‘ – zum Opfer zu fallen. Während Rache für den Zyniker eher als unnützlich oder gar unsinnig erscheinen mag, wird der Versuch, sich an einem Zyniker zu rächen, die Wut und Destruktivität des Rächers eher noch steigern.

Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen

Was beispielsweise für viele Gefangene in Strafanstalten gilt, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zynisch auf die Haftbedingungen reagieren, denen sie ausgesetzt sind, gilt sicherlich ähnlich auch für viele der dort beschäftigten Vollzugsbeamten, Sozialarbeiter, Lehrer etc.. Die von der Gesellschaft geforderte doppelte Zielsetzung des Strafvollzugs – Bestrafung und Rehabilitation – ist sicherlich bereits unter ‚normalen Bedingungen‘ eher eine Überforderung der Bediensteten, ein ‚Unding‘ und eine Art Widerspruch in sich selbst; sie eskaliert vor allem dann, wenn der Strafvollzug entweder zum Spielball politischer Interessen oder aber –

wie beispielsweise in England, den USA oder Australien – an private kommerzielle Träger ausgelagert wird (vgl. Long 2001).

Wenngleich die Untersuchung im amerikanischen Strafvollzug, auf die ich mich im Folgenden beziehe, auch schon mehr als fünfundzwanzig Jahre zurückliegt, so scheint sie mir doch den Zusammenhang von Verrat und Zynismus auf Seiten der Vollzugsbeamten besonders deutlich zu machen. Wie Poole/Regoli (1980, S. 312) zeigen, war der Zynismus der Vollzugsbeamten, der in ihrer Untersuchung deutlich wurde, nicht zuletzt eine Reaktion auf den Verrat, den sie durch organisatorische Reformen erlebten, durch den ihre traditionellen Rollen verändert wurden. Die neue Organisationsstruktur, die durch eine politische Debatte zur Verbesserung der Rechte der Gefangenen ausgelöst und von der Spitze des Gefängnismanagements implementiert worden war, unterminierte die Autorität der Vollzugsbeamten nachhaltig. Dass die Vollzugsbeamten darauf in einem hohen Maße mit Zynismus reagierten, kann dabei als Abwehrmechanismus verstanden werden, der durch die Frustrationserfahrung und die Ernüchterung induziert wurde, die mit den mangelhaften organisatorischen Voraussetzungen und Rollenausstattungen einherging. Er nahm in dem Maße zu, „wie sich die Arbeitsbeziehungen der Vollzugsbeamten gegenüber den Gefangenen, Kollegen und der Verwaltung verschlechterten“ (ebd., S. 303). Die Beamten fühlten sich von ihren Vorgesetzten und der Verwaltung vor allem deshalb ‚verraten und verkauft‘, weil sie ihre Rollenautorität gegenüber den Gefangenen nicht unterstützten. Indem sie sich von den Gefangenen missbraucht fühlten und gleichzeitig die Unterstützung von Seiten ihrer Kollegen vermissten, war es den Beamten nicht möglich, „das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben oder zur Erreichung eines Zieles beizutragen. Das führte dazu, dass ihnen ihre tägliche Arbeit sinnlos erschien“ (ebd., S. 306). Diese Untersuchung machte nicht zuletzt deutlich, dass Zynismus eine Einstellung gegenüber der Arbeit sein kann, die zumindest die eigene psychische und physische Integrität sichert und dabei hilft, „eine Konstellation zu überleben, in der die Arbeitsbeziehungen entweder extrem bedrohlich erscheinen oder jedweder Unterstützung entbehren“ (ebd., S. 313).

Da das Gefängnismanagement nicht in der Lage war, angemessenes Containment für die Anerkennung des Rollenkonflikts der Wärter und die offenkundige Unterminierung ihrer Autorität zu gewähren, stellte der Rückzug in Zynismus für viele Vollzugsbeamte die einzige Fluchtmöglichkeit dar, um so nicht zuletzt die Einsicht nicht ertragen zu müssen, dass sie selbst – und eben nicht die Gefangenen – es waren, die ‚lebenslänglich‘ hatten. Das tiefe Gefühl des Verrats und die ‚Flucht‘ in Zynismus auf Seiten der Vollzugsbeamten können in dem Sinne als sozial induziert verstanden werden, als sie eine Reaktion auf schlecht gemanagte organisatorische Veränderungen sind, die durch eine unbedachte Reform der Autoritätsstruktur und Rollenausstattung seitens der Vorgesetzten bedingt sind.

Wie sehr die Psychodynamik von Verrat und Rache sich überlagern können, möchte ich an zwei weiteren Beispielen kurz skizzieren. Dass beide Beispiele aus

dem Bereich der Automobilindustrie sind, ist zunächst einmal Zufall, macht vielleicht aber auch die besondere Dynamik dieser Industrie deutlich, die in den letzten fünfzig Jahren sowohl durch extreme Expansion als auch durch einen gewaltigen Verdrängungswettbewerb geprägt ist. Das erste Beispiel ähnelt insofern der Konstellation von Melvilles Moby Dick, als hier ein ‚Kapitän‘ ein Unternehmen dazu benutzt, um sich für persönlich erlittene Schmach und Kränkung zu rächen. Gleichwohl unterscheidet es sich dadurch, dass der Rachezug nicht in totaler Zerstörung und Vernichtung, sondern in einer Art ‚happy end‘ endet. Es ist dies die ‚Geschichte‘ von Lee Iacocca und Chrysler.

Nachdem Henry Ford II Lee Iacocca 1978 aus persönlichen Gründen als leitenden Geschäftsführer (CEO) von Ford entlassen hatte, machte er keinen Hehl daraus, dass er sich an Henry Ford rächen werde. Bald nachdem er das Unternehmen verlassen hatte, übernahm Iacocca die Rolle des CEOs bei Chrysler, Fords damaligem Hauptkonkurrenten (Iacocca/Novak 1984; vgl. Zaleznik 1993, S. 185). Obgleich Chrysler nahezu bankrott war, war Iacocca dazu entschlossen, das Ruder herumzuwerfen und Ford beträchtliche Marktanteile in Amerika wie auf internationalen Märkten abzunehmen. Dass Iacocca davon getrieben war, sich für die Kränkung seiner vorherigen Entlassung zu rächen, war ein offenes Geheimnis. Es ist anzunehmen, dass er seinen Triumph letztlich auch durch eine Art sozialen Angriff auf die Belegschaft Chryslers erzielte, die die damit einhergehenden Belastungen, den Stress und die Anstrengungen zu erleiden hatten, um dieses Ziel zu realisieren. Wenngleich Iacocca letztlich auch erfolgreich war, so spricht doch vieles dafür, dass sein Versuch, sich für das erlittene Unrecht zu rächen, mit einer rachsüchtigen psychotischen Kollusion einherging, die dazu führte, dass jeder bei Chrysler davon überzeugt war, dass die Konkurrenz und insbesondere Ford böse und das eigene Unternehmen ebenso wie seine Mitarbeiter gut waren.

Volkswagen ist das andere Beispiel, an dem die Rachedynamik auf besondere Weise deutlich wird. 1938, kurz vor Beginn des Zweiten Weltkriegs von Hitler unter Leitung von Ferdinand Porsche gegründet, war dieses Unternehmen von Beginn an geradezu von der Vorstellung getrieben, in absehbarer Zukunft zum größten Automobilproduzenten der Welt zu werden. Und ähnlich wie der angestrebte Endsieg des politischen Regimes, war auch der von VW angestrebte Triumph unverkennbar von der Vorstellung geleitet, die Gegner auf den Weltmärkten in die Schranken zu weisen, zu übertreffen und schließlich zu schlagen. Wie bei anderer Gelegenheit ausführlicher beschrieben (Sievers 2001), hat die Vorstellung von Konkurrenz bei VW von Beginn an und bis in die Gegenwart hinein immer auch eine Konnotation von Krieg. Krieg ist in diesem Unternehmen auch derzeit noch eine häufig verwendete, wenn nicht gar die vorherrschende Metapher. Dass die Vorstellung von (Angriffs-)Krieg immer auch aufs engste mit Vergeltung und Angriff verbunden ist, wird in Fornaris (1966/1975) Psychoanalyse des Krieges recht deutlich.

Insofern, als Gruppen – auf perverse und entfremdete Weise – sich recht schwer damit tun, die Erfahrung von Verlusten zuzulassen, Verantwortung für ihre eigene Destruktivität zu übernehmen und mit den einhergehenden Schuldgefühlen umzugehen, tendieren sie dazu, die Ursache für die von ihnen erlebte Destruktivität und Vernichtung der Umwelt und insbesondere einer bösen anderen Gruppe zuzuschreiben. Für die Zerstörung wird ein Feind verantwortlich gemacht, der in dem Prozess der Projektion zum Objekt des Hasses und zum Repräsentanten der nicht anerkannten Schuld derer wird, die den Angriff oder die Furcht vor dem Angriff erleben. Krieg kann in diesem Sinne als ein psychotisches soziales Phänomen verstanden werden, dessen grundlegende Dynamik auf einer paranoiden Verarbeitung von Trauer basiert. Ähnlich wie die Mitscherlichs (Mitscherlich/Mitscherlich 1967) geht Fornari davon aus, dass die Vermeidung der Erfahrung von Trauer – und damit letztlich auch der Krieg – zugleich mit einer psychischen und sozialen Dynamik einhergeht. Entgegen der herkömmlichen Vorstellung, dass Krieg ein Ausdruck von Hass sei, betont Fornari die paradoxe Überzeugung, dass Krieg sehr viel eher auf einer ‚Verrücktheit der Liebe‘ beruht (Fornari 1966/1975, S. 261).

Sozial induzierte Organisationsdynamik, Supervision und Beratung

Die wenigen hier aufgezeigten Beispiele für Verrats-, Rache- und Zynismusdynamiken in Organisationen lassen sich sicherlich erweitern und auf andere organisatorische Kontexte übertragen. Gleichwohl denke ich, dass die bisherigen Überlegungen sowohl die Unterschiede einer psycho- und sozioanalytischen Betrachtungsweise dieser sozialen Phänomene als auch die Überzeugung hinreichend deutlich gemacht haben, dass eine psychoanalytische Sichtweise für die Analyse und Veränderung von Organisationen nicht nur nicht ausreicht, sondern sich auch als dysfunktional erweist. Statt jedoch die eine Sichtweise gegen die andere auszuspielen bzw. in ihre Grenzen zu verweisen, scheinen mir die von Bion (1961, S. 8; vgl. Lawrence, 1999) vorgeschlagene ‚binokulare Sicht‘ und die Unterscheidung zwischen dem ‚Projekt des Ödipus‘ und dem der Sphinx in diesem Kontext angemessener und vielversprechender. Was Wilfred Bion, der englische Psychoanalytiker, für die Arbeit mit Gruppen postuliert, dass nämlich Ödipus (d. h. die innere, durch die Triangularität geprägte Welt des Individuums) den Hintergrund bildet, während die Sphinx – die für das Soziale, Politische und die Wissenschaft steht – im Vordergrund steht, gilt insbesondere für den Kontext von Organisationen. Während Ödipus auf das ‚engere Feld‘ der klassischen Psychoanalyse – die ‚Couch‘ – bezogen ist, verweist die Sphinx auf das ‚weitere Feld‘ des Sozialen und metaphorisch auf das Rätsel ‚Mensch‘.

Als SupervisorIn, Coach oder BeraterIn mit einer analytischen und systemischen Sichtweise mit bzw. in Organisationen zu arbeiten, ist Teil des Projektes der

Sphinx in dem Sinne, dass das ‚Gegenüber‘ bzw. der Klient eben nicht Personen (oder gar Patienten), sondern vielmehr Rolleninhaber in einer bestimmten Organisation mit ihrer jeweiligen psychosozialen Dynamik sind. Insofern als die Rolle als eine Art Bindeglied zwischen einem Rolleninhaber und einer Organisation verstanden werden kann, steht sie auch im Mittelpunkt einer sozioanalytischen Sichtweise und Beratung von Organisationen (vgl. Beumer/Sievers 2000; Newton/Long/Sievers, 2005). Dass dabei der Rolle und ihrer Bedeutung für die Organisation eine Priorität zukommt bzw. zukommen sollte, ist, in der Tat, vor allem deshalb leichter gesagt als getan, als gerade der ‚Verbindung‘ von Person und Rolle eine doppelte Funktion für das Selbstmanagement-in-Rollen (Lawrence 1998c) zukommt: zum einen ist es die Ebene der Person, die eine Rolle wahrnimmt, und deren Fähigkeit zu erfahren und zu denken, auf der die Organisation (mit Gefühlen, Übertragungen und Fantasien) erlebt und ihre jeweiligen Aktivitäten, Kommunikationen und Dynamiken verstanden und interpretiert werden, um so in der jeweiligen Rolle agieren zu können; zum anderen ist aber auch das Management der Grenze zwischen Person und Rolle, zwischen innerer und äußerer Welt, insofern wichtig, als es sozusagen die Funktion hat, die ‚Ödipus-Anteile‘ möglichst aus der Arbeitsbeziehung und der Organisation ‚herauszufiltern‘. Organisationsberatung aus sozioanalytischer Sicht basiert auf der Annahme, dass wir als Mitglieder von Organisationen bzw. als deren Rolleninhaber zumindest potenziell in der Lage sind, zwischen den Dramen unserer Kindheit und den Dramen der Arbeit zu unterscheiden (Sievers 1993).

Dafür, wie schwierig es oft und wie geradezu unmöglich es gelegentlich ist, diese Unterscheidung zu treffen und aufrechtzuerhalten, ist Ahab ein überzeugendes und zugleich tragisches Beispiel. Während Moby Dick, der Weiße Wal, und die Besatzung des Walfangschiffs Pequod auf die Rachedynamik und das Drama in der Welt der Arbeit und der Organisation verweisen – und somit Teil des Projektes der Sphinx sind –, zeigt die Biografie Ahabs, so wie Melville sie beschreibt, deutliche Anteile des Ödipus und des Kindheitsdramas. Nicht nur hatte Ahab offensichtlich den frühen Verlust seiner „verrückten, verwitweten Mutter (nicht verwunden), die starb, als er gerade zwölf Monde zählte“ (Melville 1851/2001, S. 149; vgl. Henseler 1983), sondern auch sein Gesicht war zeitlebens durch ein Muttermal, eine große rote Narbe, gezeichnet. Anstatt den Verlust seines Beines auf der Jagd nach dem Weißen Wal als ‚Betriebsunfall‘ und somit als Teil des Dramas der Arbeit zu sehen – ähnlich wie der Kapitän eines anderen Walfängers, dem die Pequod auf ihrer jahrelangen Reise begegnete, den Verlust seines Armes hinimmt –, überträgt Ahab seine persönliche Rache an Moby Dick in seine Kapitänsrolle, missbraucht das Vertrauen seiner Auftragsgeber und stürzt schließlich das Schiff, sich selbst und die ihm anvertraute Crew in den Untergang.

Diese ‚Geschichte‘ ist zugleich ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie Ahabs gewaltvolle und ausweglose Unterwerfung der Crew, den Maaten, Harpunierern,

Handwerkern und den gemeinen Seeleuten gar keine andere Wahl lässt, als sich diesem Rachefeldzug anzuschließen bzw. zu unterwerfen. „Ihr seid nicht Menschen, sondern Ahabs Glieder, Arme, Beine, und gehorcht meinem Befehl!“ (Melville 1851/2001, S. 857). Auch wenn das andere erwähnte Beispiel, das von Iacocca und Chrysler, letztlich insofern einen ‚positiven‘ Ausgang gefunden hat, als es Iacocca gelang, das Unternehmen aus den roten Zahlen und zu neuem Erfolg zu führen, der sich nicht nur für die Aktionäre, sondern auch für die Belegschaft auszahlte, so scheint ihm doch ein ähnlicher Übergriff von der Person auf die Rolle zugrunde zu liegen, wie im Fall von Ahab. Auch wenn Ahab nicht mit Iacocca zu vergleichen ist, was das Ausmaß an Rachsucht, Größenwahn, Brutalität und Kriminalität betrifft, so gibt es doch keinen Zweifel, dass auch Iacocca von dem expliziten Verlangen getrieben war, sich für die Kränkung seiner vorherigen Entlassung zu rächen und sich für diese Rache einer Organisation bzw. eines Unternehmens zu bedienen.

Beide Fälle, Ahab ebenso wie Iacocca, können auch verdeutlichen, was mit der bereits angesprochenen sozialen Induzierung organisatorischer Dynamiken und dem damit einhergehenden Denken und Verhalten gemeint ist. Verrat, Rache und Zynismus in Organisationen können sowohl als Ausdruck einer psychotischen Organisationsdynamik verstanden werden als auch diese initiieren bzw. eskalieren lassen. Insofern als diese psychotischen Reaktionen auf Seiten organisatorischer Rolleninhaber eben nicht in erster Linie Ausdruck individueller Psychopathologie, sondern vielmehr der Ängste ‚in der Organisation‘ sind, ist die psychotische Dynamik als „sozial induziert, und eben nicht als ‚Produkt‘ des Individuums“ (Lawrence 1995, S. 17; vgl. Lawrence/Armstrong 1998) zu verstehen. Diejenigen Rolleninhaber in Organisationen, die bewusst oder unbewusst in eine Rachedynamik verwickelt sind, „verwenden einen Teil ihrer mentalen Funktionen darauf, um auf unterschiedliche Weise gerade den Prozess des Denkens zu zerstören, der sie mit der Wirklichkeit in Kontakt bringen könnte“ (Lawrence 2000, S. 4 f.).

Die Priorität sozialer Induzierung organisatorischer Dynamiken als Ausgangspunkt einer sozioanalytischen Betrachtungsweise von Organisationen zu betonen und zu fordern, schließt freilich die Möglichkeit nicht aus, dass ‚Ödipus‘ sich im Alltag von Organisationen gelegentlich vom Hintergrund her in den Vordergrund schleicht – oder gar drängt, um sich mit der Sphinx zu ‚vermählen‘. D. h. mit anderen Worten, dass es Rolleninhabern ob der Intensität organisatorischer psychotischer Dynamiken schwer fallen oder gar misslingen kann, die psychotischen Teile der Organisation von den eigenen privaten psychotischen Teilen zu trennen. Im vorliegenden Kontext von Verrat, Rache und Zynismus hieße das, dass die Person insofern mit ihrer Rolle und der Organisation in eine Kollusion gerät, als frühe private Rachegeleüste, Verratstraumata und Rückzugstendenzen unbewusst reaktiviert werden, in den Vordergrund treten und einen Einfluss auf das eigene Rollenverhalten ebenso wie auf das anderer nehmen, was die psychotische Organisationsdynamik weiter anheizt oder gar eskalieren lässt.

Wie schwierig und manchmal gar unmöglich es ist, diese oder ähnliche Verstrickungen zwischen Person, Rolle und organisatorischer Dynamik in der Beratung mit dem Ziel wahrzunehmen und zu containen, sie schließlich gemeinsam ‚aufzieseln‘ und einer ‚Lösung‘ näher bringen zu können, wird vor allem in solchen kritischen Situationen erfahrbar, in denen das Überleben des Klienten ernsthaft in Frage steht – ganz gleich, ob es sich dabei um einen einzelnen Rolleninhaber, eine Gruppe bzw. ein Team oder um eine Organisation als Ganzes handeln mag. Wohl dem Klienten, der in einer solchen, oftmals ausweglos erscheinenden Situation, mit einem Berater arbeitet, der oder die für sich selbst die Grenze zwischen Person und Rolle auf eine Weise zu managen vermag, die es einerseits durch Gegenübertragung ermöglicht, die ‚Ausweglosigkeit‘ des Klienten wahrzunehmen und mit ihr und dem Klienten zu ‚arbeiten‘, andererseits selbst aber nicht von den eigenen psychotischen Anteilen überwältigt zu werden. Wohl aber auch dem Berater, dem es angesichts einer extrem chaotischen und psychotischen Dynamik des Klienten(systems) – ähnlich wie dem einen der beiden Brüder in Edgar Allan Poes Geschichte vom Malstrom (1994; vgl. Elias 1983) – gelingt, angesichts einer alles zu vernichtend scheinenden Katastrophe einen ‚klaren Kopf‘ zu behalten und zu überleben.

Literatur

- Ben-Yehuda, N. (2001): *Betrayal and Treason. Violations of trust and loyalty*. Boulder, Col. U. Beumer/B. Sievers (2000): Einzelsupervision als Rollenberatung. Die Organisation als inneres Objekt. *Supervision* 3, S. 10-19.
- Bion, W.R. (1957/1990): Zur Unterscheidung von psychotischen und nicht-psychotischen Persönlichkeiten. In: E. Bott Spillius (Hg.): *Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis*. Bd. 1: Beiträge zur Theorie. München, S. 75-99.
- Bion, W.R. (1961): *Experiences in Groups, and Other Papers*. London; dtsh.: (1971) *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart.
- Bollas, Ch./Sundelson, D. (1995): *The New Informants. The betrayal of confidentiality in psychoanalysis and psychotherapy*. Northvale, NJ.
- Carotenuto, A. (1996): *To Love To Betray. Life as betrayal*. Wilmette, Ill.: Chiron
- Eiguer, Alberto (1999): *Cynicism: Its function in the perversions*. *International Journal of Psychoanalysis* 80, S. 671-684.
- Elias, N. (1983): Die Fischer im Mahlstrom. In: N. Elias: *Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie I*. Frankfurt a. M. S. 73-183.
- Fornari, F. (1966/1975): *The Psychoanalysis of War*. Bloomington.
- Freud, S. (1930): Das Unbehagen in der Kultur. *GW*. 14. S. 421-506.
- Freyd, J.J. (1994): *Betrayal Trauma: Traumatic amnesia as an adaptive response to childhood abuse*. *Ethics & Behavior* 4. S. 307-329.
- Freyd, J.J. (1996): *Betrayal Trauma. The logic of forgetting childhood abuse*. Cambridge, MA.
- Fromm, E. (1977): *Anatomie der menschlichen Destruktivität*. Reinbek.
- Gruen, A. (1985): *Der Verrat am Selbst. Die Angst vor Autonomie bei Mann und Frau*. München.
- Haubl, R. (2001): *Neidisch sind immer nur die anderen. Über die Unfähigkeit, zufrieden zu sein*. München.
- Henseler, H. (1983): *Moby Dick – Überlegungen zur narzisstischen Wut*. *Jahrbuch der Psychoanalyse* 15. S. 269-289.
- Hillman, J. (1964): *Betrayal*. *Guild Lecture Nr. 128*. S. 5-27; dtsh.: (1979): *Verrat*. *Analytische Psychologie* 10. S. 81-102.
- Hirsch, I. (1999): *From Helplessness to Betrayal to the Illusion of Strength*. *Gender & Psychoanalysis* 4. S. 291-306.
- Iacocca, L./Novak, W. (1985): *Iacocca – Eine amerikanische Karriere*. Köln.
- Kelsen, H. (1941/1982): *Vergeltung und Kausalität*. Wien; erste deutsche Ausgabe: (1941), The Hague.
- Klein, M. (1963/1988): *Some Reflections on 'The Oresteia'*. In: *Melanie Klein, Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963*. London, S. 275-299; dtsh.: (2000): *Reflexionen über die Oresteia*. In: *Melanie Klein, Gesammelte Schriften*, Bd. 3. Stuttgart. S. 437-494.
- Kleist, H. von (1810/1978): *Michael Kohlhaas*. München. <http://gutenberg.spiegel.de/kleist/kohlhaas/kohlhaas.htm>
- Lawrence, W.G. (1995): *The Seductiveness of Totalitarian States-of-Mind*. *Journal of Health Care Chaplaincy*. 7. Oktober. S. 11-22.
- Lawrence, W.G. (Hg.) (1998a): *Social Dreaming @ Work*. London.
- Lawrence, W. Gordon (1998b): *Soziales Träumen und Organisationsberatung*. *Freie Assoziation* 1. S. 304-328. In: B. Sivers/B. Oberhoff/U. Beumer (Hg.) (2003): *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*. Gießen. S. 349-373.
- Lawrence, W.G. (1998c): *Selbstmanagement-in-Rollen. Ein aktuelles Konzept*. *Freie Assoziation* 1. S. 37-57.
- Lawrence, W.G. (1999): *Centring of the Sphinx for the Psychoanalytic Study of Organizations*. *Socio-Analysis* 1. S. 99-126.
- Lawrence, W.G. (2000): *Thinking Refracted*. In: W. Gordon Lawrence: *Tongued with Fire: Groups in experience*. London: Karnac. S. 1-30; dtsh.: (2003): *Das Denken im Spiegel der Organisationen: Das Endliche und das Unendliche – Das Bewusste und das Unbewusste*. In: B. Sivers/B. Oberhoff/U. Beumer (Hg.) (2003): *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik in Organisationen*. Gießen. S. 97-116.
- Lawrence, W.G./Armstrong, D. (1998): *Destructiveness and Creativity in Organizational Life: Experiencing the psychotic edge*. In: *Parthenope Bion Talamo/Franco Borgogno/Silvio A. Merciai (Hg.): Bion's Legacy to Groups*. London. S. 53-68.

- Levine, D.P. (2005): *The Corrupt Organization*. Human Relations 58. 6.
- Long, S. (2001): Wer bin ich bei der Arbeit? Ein Beitrag zur Identifikation und Identität bei der Arbeit. Freie Assoziation 4. S. 47-71. In: B. Sievers/B. Oberhoff/U. Beumer (Hg.) (2003): *Das Unbewusste in Organisationen*. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen. S. 73-94.
- Melville, H. (1851/2001): *Moby-Dick oder Der Wal*. (dtsh.: M. Jendis). München.
- Miller, A. (1979): *Das Drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst*. Frankfurt a. M.
- Miller, A. (1981): *Du sollst nicht merken - Variationen über das Paradies-Thema*. Frankfurt a. M.
- Miller, A. (1988): *Das verbannte Wissen*. Frankfurt a. M.
- Mitscherlich, A./Mitscherlich, M. (1967): *Die Unfähigkeit zu trauern. Grundlagen kollektiven Verhaltens*. München.
- Newton, J./Long, S./Sievers, B. (Hg.) (2005): *Coaching-in-Depth: The organizational role analysis approach*. London.
- Poe, E.A. (1994): Ein Sturz in den Malstrom. In: E. A. Poe: *Der Fall des Hauses Ascher. Erzählungen*. Zürich. S. 292-315.
- Poole, E.D./Regoli, R.M. (1980): Work Relations and Cynicism Among Prison Guards. *Criminal Justice and Behavior* 7. 3. S. 303-314.
- Rank, O. (1924): *Das Trauma der Geburt und seine Bedeutung für die Psychoanalyse*. Leipzig.
- Rycroft, C. (1992): Faith, Hope and Charity. In: Charles Rycroft, Rycroft on Analysis and Creativity. New York. S. 9-31.
- Sievers, B. (1993): Auf der Suche nach dem Theater. *Organisationen als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit*. Gruppendynamik 24. S. 367-389.
- Sievers, B. (1999): „Psychotische Organisation“ als metaphorischer Rahmen zur Sozialanalyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. *Freie Assoziation* 2, S. 21-51. In: B. Sievers/B. Oberhoff/U. Beumer (Hg.) (2003): *Das Unbewusste in Organisationen*. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik in Organisationen. Gießen. S. 145-175.
- Sievers, B. (2001): „Im Traum erscheint alles als normal und logisch“: Die Matrix sozialer Träume. In: B. Oberhoff/U. Beumer: *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*. Münster. S. 124-142.
- Sievers, B. (2001): Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln. Eine sozio-analytische Dekonstruktion. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hg.): *Emotionen und Management*. Managementforschung 11. Wiesbaden. S. 171-212.
- Sievers, B. (2002): Herman Melville „Moby-Dick oder Der Wal“. *Supervision* 3. S. 82-83.
- Sievers, B. (2003): Rache und Vergeltung aus der Sicht Melanie Kleins. *Freie Assoziation* 6. S. 7-28.
- Sievers, B. (2005): „Es gibt nichts, wofür es sich lohnt zu kämpfen.“ Soziales Träumen mit österreichischen Sozialdemokraten. *Werkblatt* 54. 22. S. 49-64.
- Sievers, B./Redding Mersky, R. (2004): Die Ökonomie der Vergeltung. Einige Überlegungen zur Ätiologie und Bedeutung des „Geschäfts der Rache“. *Freie Assoziation* 7. 2. S. 65-92.
- Sloterdijk, P. (1984): Cynicism – the twilight of false consciousness. *New German Critique* 33. S. 190-206.
- Sloterdijk, P. (1988): *Critique of Cynical Reason*. London: Verso; dtsh.: (1983/2003): *Kritik der zynischen Vernunft*. Frankfurt a. M.
- Socarides, C.W. (1966): On Vengeance. The desire to „get even“. *Journal of the American Psycho-Analytic Association* 14. S. 356-375.
- Sofsky, W. (1996): *Traktat über die Gewalt*. Frankfurt a. M..
- Sofsky, W. (2002): Wie gerecht ist die Rache? *Psychologie heute* 29. 4. S. 56-61.
- Steiner, J. (1993): *Psychic Retreats. Pathological organization in psychotic, neurotic and borderline patients*. London.
- Teichert, W. (1990): *Jeder ist Judas. Der unvermeidliche Verrat*. Stuttgart.
- Volkan, V.D. (1991): Intergenerational Transmission and „Chosen“ Traumas: A link between the psychology of the individual and that of the ethnic group. In: L. Rangell/R. Moses (Hg.): *Psychoanalysis at the Political Border: Essays in honor of Rafael Moses*. Madison. CT. S. 251-276.
- Volkan, V.D. (1996): Bosnia-Herzegovina: Ancient fuel of a modern inferno. *Trauma, Transmission, Transfiguration* 7. 3. S. 110-127.
- Volkan, V.D. (1999): *Das Versagen der Diplomatie: Zur Psychoanalyse nationaler, ethnischer und religiöser Konflikte*. Gießen.
- Volkan, V.D. (2002): Bosnia-Herzegovina: Chosen trauma and its transgenerational transmission. In: M. Shatzmiller (Hg.): *Islam and Bosnia: Conflict resolution and foreign policy in multi-ethnic states*. Montreal. S. 86-97.
- Westerlund, E. (1986): Freud on Sexual Trauma: A historical review of seduction and betrayal. *Psychology of Women Quarterly* 10. S. 297-309.
- Zaleznik, A. (1993): *The Mythological Structure of Organizations and its Impact*. In: Larry Hirschhorn/Carole K. Barnett (Hg.): *The Psychodynamics of Organizations*. Philadelphia, S. 179-189.

Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Burkard Sievers, Aue 30, 42857 Remscheid.
sievers@wiwi.uni-wuppertal.de.

Michael Stiels-Glenn

Fünf Anmerkungen zu „Entgrenzten Arbeitswelten“ und Sprache in der Supervision (K)eine Replik auf den Beitrag von Heidi Möller

Mehr ist oben, wenig ist unten
(Lakoff/Johnson)

Zusammenfassung: Mit Sprache und Begriffen werden soziale „Tat-Sachen“ erst hergestellt. Sprache und Begriffe prägen das Denken, das Fühlen und das Handeln. Umgang mit Sprache und Begriffen und die Überprüfung des Umgangs an der Praxis, dem Handeln stehen im Mittelpunkt dieser sicher zugespitzten Replik auf Heidi Möllers Artikel „Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit.

Ein Vortrag von Prof. Dr. Heidi Möller hat bei den Supervisionstagen 2005 in Schwerte für kontroverse Diskussionen gesorgt. Nun liegt die schriftliche Fassung dieses Vortrags vor und man/frau kann sich mit dem Text auseinander setzen. Heidi Möller wendet sich aktuellen Fragestellungen zu wie der Deregulierung von Beschäftigungsverhältnissen und dem Wegbrechen von jahrzehntlang bewährten Strukturen der gesellschaftlichen Arbeit. Diese Veränderungen betreffen Arbeitszeiten und Arbeitsorte, die Arbeitsverträge und die innerbetriebliche Organisation. Sie belasten die Betroffenen – die im Kontext von Therapie, Beratung, Coaching und Supervision auch Kunden sein können – existenziell. Sich mit diesen Veränderungen gründlich auseinander zu setzen, ist für unsere Profession unabdingbar – dies haben verschiedene Autoren in den vergangenen Jahren getan. Sich dabei einen wachen und kritischen Blick zu bewahren, ist allerdings ebenso unabdingbar, soll supervisorische Praxis nicht verkommen zur blinden und bedingungslosen Anpassung an neoliberale Ideologien.

Mir sind selten so viele verängstigte Menschen in allen Hierarchieebenen begegnet wie in den letzten Jahren – davon sind übrigens auch gestandene SupervisorInnen mit gutem Renommé nicht ausgenommen. Und hier greift Möllers Artikel trotz einiger treffenden Analysen oft zu kurz: Wenn sie für die „High Potentials“ – sie meint damit wohl hoch qualifizierte Beschäftigte – „Arbeit als Erlebnis“ verstanden wissen will, dann ist dieses Erlebnis wie ein Barfußlauf durch den nächtlichen Dschungel. Man weiß nicht, wann man von wem gefressen wird und worauf man achten muss, um den Gefahren zu entgehen. Eines scheint mir allerdings sicher: Die Devise: „Work hard, have fun!“ hilft dabei nicht.

Der Begriff „entgrenzte Arbeitswelten“ und seine Implikationen

Nach Kratzer (2004) ist Entgrenzung ein wissenschaftliches Konzept, mit dem die Soziologen versuchen, verschiedene Beobachtungen zur Entwicklung von Arbeit auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Grenzen verschieben sich dabei nicht einfach, sondern werden durchlässig, es findet ein Prozess der Erosion statt. (Hier wird in der Begriffsneubildung auf eine andere Bezugswissenschaft zurückgegriffen, nämlich die Geologie.) Immerhin kommt Kratzer in einer von der Hans-Böckler-Stiftung des DGB geförderten Studie zum Schluss, die Grundmerkmale abhängiger Lohnarbeit hätten sich nicht wirklich verändert. Es sei wesentlich, dass Arbeit trotz aller Veränderungsprozesse in Herrschaftszusammenhänge und Hierarchien eingebettet bleibt. Der einzige Spielraum sei, dass man seine Arbeitskraft auf dem Markt verkaufen kann, und dieser Spielraum verenge sich zusehends. Insofern sieht Kratzer die gegenwärtige Entwicklung als Prozess ständig enttäuschter Hoffnungen. Es geht also um Macht und Herrschaft, die über Begriffsbildung verborgen werden/bleiben sollen. (vgl. Pongratz/Voß 2003)

Entgrenzung bedeutet die Aufhebung von vorhandenen Grenzen; keine Erweiterung, wie Kratzer betont, sondern deren Verlust. Der Begriff der Entgrenzung hat in einer anderen Bezugswissenschaft für die Supervision, nämlich der Psychiatrie, eine bestimmte Bedeutung. Er beschreibt den intrapsychischen Prozess bei schizophrenen Menschen: Die Grenzen zwischen Innen und Außen, zwischen Ich und Nicht-Ich verschwimmen. Für den Kranken ist das eine fürchterliche und verunsichernde Erfahrung. Er erlebt, dass sich das Ich im All auflöst oder dass alles, was „außen“ geschieht, übermächtig und überwältigend wird (Tölle 1991, S. 194; Dörner/Plog 1984, S. 153 f.). Der Eigenbereich ist aufgehoben, das Ich jedem Außen einfluss schutzlos zugänglich, sodass es beeinflusst, gesteuert, manipuliert werden kann. Ich-Abgrenzung steht in engem Zusammenhang mit der Leistung der Realitätskontrolle (Scharfetter 1991, S. 63). Eine genügend durchlässige psychische Ich-Grenze ermöglicht Kommunikation. Pathologien sind die völlige Abschottung oder das Zerbrechen der Grenzen und das schutzlose Überschwemmtwerden. Grenzstörung, so Scharfetter (1995, S. 84), bedeutet Störung des Grenzverkehrs, also auch Interaktionsstörung.

Wenn wir vom Spielraum, vom therapeutischen oder vom supervisorischen Raum reden und schreiben, so entstehen diese Räume erst durch Grenzen. Grenzen haben dabei zwei Funktionen: sie ermöglichen Abgrenzung und Kontakt. An Grenzen stoßen Menschen bzw. Systeme aufeinander. Hier findet Kontakt statt und erst wenn klar ist, jemand ist nicht gefährlich und willkommen, hat er Zutritt. Zum Zweiten ändern sich an Grenzen die Regeln. Ob ich von einem Land in das andere gehe, ob ich ein Gefängnis oder eine Judomatte betrete, stets gelten ab dem Überschreiten andere Regeln.

Der Wegfall von Grenzen, die Entgrenzung ist in diesem Sinne ein aggressiver

Akt, weil damit jeder Raum verschwindet; er explodiert oder implodiert. Es ist weder Abgrenzung noch Kontakt zu anderen Menschen bzw. Systemen mehr möglich. Stattdessen herrscht Unendlichkeit. Hier kommt ein anderer Begriff ins Spiel: Grenzenlosigkeit. Dieser ist uns gewohnt von einem Übermaß an Gefühlen – (Beiträge aus den Neurowissenschaften, besonders der Affektforschung: Ciompi 1997, Damasio 1997, Ledoux 2001) – und – aus der Werbung. Aber gegen diese Deregulierungsprozesse, gegen die Entgrenzung scheint, folgt man Möller, jeder Widerstand zwecklos.

Gesellschaftliche Prozesse als Naturgesetze?

Heidi Möller verwendet Sprache oft so, dass die Akteure, die Handelnden nicht in den Blick geraten. Sie benutzt häufig Passivsätze, die den Täter verschweigen: „Jahrzehntelang bewährte soziale Formierungen der gesellschaftlichen Arbeit werden ...zunehmend als hinderlich empfunden“. – Aber von wem denn und weshalb? Im Gegensatz zu Katzers Analyse werden gesellschaftliche Verhältnisse ausgeklammert. Darf in der „Spaßgesellschaft“ nicht mehr gefragt werden, wer den Nutzen hat von Deregulierungsprozessen?

Frau Möller zitiert zwar Kriterien humaner Arbeit (Volpert und Hacker), ohne aber Schlüsse daraus zu ziehen. Ihre in Teilen wenig reflektierte Übernahme der herrschenden Meinung lässt nur einen Schluss zu: die Entgrenzung der Arbeitswelt ist „selbst-verständlich“ – d. h., jeder vernünftige Mensch versteht sie. Wer sie nicht versteht oder sich ihr gar entgegenstellt, ist begriffs-stutzig?

Will man nicht zu den Modernisierungsverlierern gehören, so suggeriert der neoliberale Diskurs, darf man nicht zögern, sondern muss schnell sein. Nie wurde so oft Beschäftigten Begriffsstutzigkeit vorgeworfen, nie wurde bei allen anstehenden Entscheidungen von Leitungen so sehr auf das Tempo gedrückt wie derzeit. „Nach der Reform ist vor der Reform!“ Selbst Reporter sind von diesem Satz so beeindruckt, dass niemand sich die Mühe macht zu bedenken, was damit gesagt wird. Der Nationalökonom Albrecht Müller (2004) hat dies treffend kommentiert: Wenn man bei einer Entscheidung nicht zunächst abwartet und prüft, was in der Praxis aus den eingeleiteten Veränderungen wird, kann niemand mehr feststellen, ob und wie Nebenwirkungen/nicht eingeplante bzw. unbeabsichtigte Folgewirkungen die gewünschten Wirkungen verändern oder gar konterkarieren. Dann ist die Einleitung von weiteren Schritten mit unkalkulierbaren Risiken verbunden, weil für die Entscheidungsträger nicht mehr zu erkennen ist, was wann wie gewirkt hat.

Geschwindigkeit ist etwas für Hütchenspieler und Betrüger – wer nichts zu verbergen hat, der kann langsam arbeiten, sodass die Beteiligten folgen können. Auch deshalb ist Peter Heintels Plädoyer für Entschleunigung zuzustimmen. Aus ökonomischen und politischen Gesetzen werden in der postmodernen Gesellschaft, in

der der Neoliberalismus die herrschende Ideologie geworden ist, unter der Hand Naturgesetze, gegen die man sich nicht wehren, sondern denen man sich nur unterordnen kann. Medien tragen dazu bei, diese Auffassung unter die Menschen zu bringen. Wir sollten nachdenken, ob sich Supervision hier nicht zu einem willigen Werkzeug macht.

So konstatiert Möller, „dass Arbeit von den high potentials als Erlebnis verstanden wird“. Dabei schildert sie Verhältnisse, die vorwiegend für die kurzen Jahre der New Economy galten. Nur für diese Zeit stimmt, was Möller behauptet: „Freiheit, Anerkennung, Selbstachtung und Spaß sind oft wichtiger als die Höhe des Einkommens, Selbstverwirklichung zählt“. Und dann folgt ein bemerkenswerter – weil scheinbar unvollständiger – Schluss: Wenn man die Unternehmensziele zu den eigenen mache, kommen wir dadurch weg von übersteigerter Industrie- und Arbeitsgesellschaft zur Normalisierung der Identität. Hierzu wären einige Erklärungen der Autorin notwendig.

SupervisorInnen haben heute oft mit den Verlierern von Globalisierung und Modernisierung zu tun. Frau Möller hat sich früher mit Strafgefangenen und mit Institutionen in der Krise beschäftigt. Solche Prozesse sind für die begleitenden Therapeuten und Supervisoren nicht leicht. Möller scheint ihren Ausweg aus dem gesellschaftlichen Desaster zu suchen, indem sie sich mit den Gewinnern beschäftigt und diesen Schwenk auch Supervisorinnen nahe bringen will. Die Lage von Beschäftigten bei Werksschließungen und Verlagerungen der Standorte, Auflösung von Verträgen, die Situation im Osten tauchen in ihrem Artikel nicht mehr auf. Interessant ist aber nicht nur, was gesagt wird, sondern auch, worüber nicht gesprochen wird. Metaphern organisieren auch Wirklichkeit, indem sie bestimmte Aspekte weglassen.

Wie neoliberale Vertreter mit Sprache umgehen, zeigt beispielhaft der Begriff der „Ich-AG“, den Wippermann, ein Unternehmensberater und „Trendforscher“, in die Debatte brachte: Plötzlich sehen sich Kleingewerbetreibende und Freiberufler – bzw. solche, die es werden wollen oder sollen – auf der gleichen Stufe wie die Deutsche Bank und Mercedes: beides sind Aktiengesellschaften. Während aber die einen über Millionen Aktien verfügen, die an der Börse gehandelt werden, können die anderen keine AG sein, nicht einmal eine Gesellschaft, denn das ist per Definition stets mehr als eine Person. Der Bedeutungshof, den der Begriff „Ich-AG“ hat, lässt aber die Getäuschten an Dividenden und Kurssteigerungen denken, an Börsengänge und eigene Weltbedeutung.

Supervisorischer Umgang mit Sprache

Mir geht es in meinen Anmerkungen zu Möllers Text auch um eine Auseinandersetzung damit, wie die Benutzung von Sprache auch dazu führen kann, Sachver-

halte und Beziehungen zu verbergen, zu verblenden statt Reflexion zu ermöglichen. Die Verwendung bestimmter Begriffe bleibt nie ohne Folgen.

Welche Konsequenzen hat die ungeprüfte Übernahme von Begrifflichkeiten aus anderen Disziplinen? Bereits 1970 wies Lorenzer auf die Verfälschungen von Sprache durch assoziative Verbindungen mit anderen ungenannten Bedeutungen, Privatbedeutungen hin. Sprache könne so Verstehen verhindern. Bedeutungen ließen sich durch szenisches Verstehen erschließen statt durch Zuhören. Die Befunde der Neurowissenschaften (Ledoux 2001; Spitzer, 1997; Grawe, 2004) bestätigen frühe Thesen von Freud und Lorenzer: dass Begriffe ein assoziatives Bedeutungsnetz, Bedeutungshöfe haben. Mit bildgebenden Verfahren kann zunehmend gezeigt werden, wie Neuronenverbände, die Begriffe repräsentieren, bei ihrer Aktivierung zugleich Neuronenverbände, die andere Begriffe repräsentieren, mit aktivieren: Bedeutungen sind mit Bedeutungen neuronal vernetzt, wie der Ulmer Psychiater Spitzer gezeigt hat. Lakoff und Johnson (2004) arbeiteten heraus, wie Metaphern Wahrnehmung organisieren und so ein kohärentes System schaffen. Mehr noch: Metaphern prägen Wirklichkeit und schaffen neue Wirklichkeiten.

Die Supervision hat sich außer mit Erkenntnissen aus der Psychologie und ihren verschiedenen therapeutischen Ausrichtungen immer auch mit Erkenntnissen aus der Soziologie, der Kybernetik und Systemtheorie, der Arbeits- und Organisationsforschung befasst, um die Arbeit mit Supervisanden und ihren Institutionen angemessen zu reflektieren. Supervision entwickelt im Kontakt zu anderen Disziplinen, was die Aufnahme neuer (Er)kenntnisse und Begriffe notwendig macht. Diese Begriffe und ihre Herkunft sollten aber genau untersucht werden, um zu prüfen, welche Bedeutungshöfe, welche assoziativen Verbindungen die benutzten Begriffe haben. In den letzten zehn Jahren drängen vermehrt Begriffe aus der Volks- und Betriebswirtschaft, aus Ökonomie und Management und vermehrt aus dem Bereich der Börse in die Supervision. Dies trägt die damit verbundenen Bedeutungen implizit in den Bereich von Supervision und Beratung. Gerade weil dies oft unausgesprochen, implizit, geschieht, ist eine Bewusstwerdung dieser Prozesse schwierig. Supervisoren müssen sich darüber verständigen, mit welchen Begriffen sie ihre Praxis organisieren und reflektieren. Begriffe zu übernehmen, einfach weil es der Mainstream – (was nichts anderes ist als die herrschenden Verhältnisse) – ebenfalls tut, dient der Beschönigungen der realen gesellschaftlichen und ökonomischen Verhältnisse.

Petzold wies 1990 in einem Beitrag über die Adaption der Ergebnisse der Babyforschung durch Psychoanalytiker darauf hin, dass eine Bearbeitung beunruhigender Fragen helfe, die Selbstmissverständnisse zu überwinden, die zu einer ständigen Reibungsfläche zwischen Theorie und Praxis geführt haben. Eine solche Bearbeitung müsse mit Mitteln der Psychoanalyse erfolgen, nämlich unter Beziehung eines außenstehenden und doch empathisch beteiligten Zeugenbewusstseins mit interessierten Kollegen aus anderen Wissenschaften. Ein so geführter Diskurs

würde retten, was in der Psychoanalyse das Kostbarste sei: „eine sorgfältig-kritische Wachsamkeit gegenüber gesellschaftlichen Unterdrückungs- und Verblendungsstrategien ...“ (Petzold 1993, S. 727) Ohne kritische Diskurse laufe das Individuum Gefahr, sich in den Verblendungszusammenhang der Gesellschaft vollständig zu integrieren und in seinen Theorien ein plattes Abbild davon als Wahrheit zu sehen.

Möllers Artikel hinterfragt aber viele der Begriffe nicht, die sie im öffentlichen Diskurs benutzt. Man kann ihre „Sprachwelten“ in vier Gruppen einteilen:

1. Begriffe aus der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensführung (wie z. B.: Deregulierung, Hierarchieausdünnungen, Steuerungsvorgaben, Teleheimarbeit, entstandardisierte Arbeitszeiten usw.),
2. euphemistisch-beschönigende Begriffe, die reale Machtverhältnisse auf dem neoliberalen Arbeitsmarkt verdecken helfen (wie z. B.: Arbeitssubjekte, Arbeitskraftunternehmer, persönliches Arbeitsportfolio usw.),
3. Anglizismen, oft modernistisch neu gebildet (wie z. B.: Outsourcing-Strategien, home-office-work, employability, Self-marketing, Intrapreneurship – gemeint ist vermutlich das französische „Entrepreneurship“ – , Staff, primary task, high potentials usw.),
4. schließlich Begriffe, die sich auf Supervisoren und andere beratende Berufe beziehen und mittels derer Inhalt und Profil dieser Berufe in eine bestimmte Richtung geschoben werden (wie z. B.: Beraterportfolio, Beratungsformate, Vertrauensprodukte, Performance, Beratungsarchitektur usw.).

Wittenberger wies auf den Supervisionstagen darauf hin, dass die Ideologie des Neoliberalismus als einzig verbliebener Glaube einfach zu lernen sei. Er habe nur wenige Regeln. Es bleibe der Markt als virtueller Raum in Größe einer gigantischen Kathedrale. Hier habe Supervision als Reflektionsraum eine wichtige Rolle, ohne dass sie die Zuständigkeit für die Veränderungen selbst übernehmen könne.

Die Rolle der Universitäten

Möller schlägt die Universitäten als Regisseure vor, die das Spiel der Berater mit ihren Rollen so ordnen könnten, dass dem zahlenden Publikum „für das Eintrittsgeld“ mehr geboten wird. Sie beschreibt die Rolle der Universitäten so, dass man dort die Pflicht zu helfen hätte, den Dschungel zu lichten, Kriterien zu entwickeln, die der Kundenseite Orientierung erleichterten und Forschung entwickle – und das „jenseits der geneigten Meinungsbildung von Dienstleistern und Kunden.“ (!!!) Private Auftraggeber und Fachhochschulen erklärt Möller ausdrücklich für ungeeignet oder unwillig. Die Universität sei Teil des „New Public Management“, welches weg von der Jammerkultur wolle, Transparenz durch Dokumentation schaffe und informell Mächtige entmachte.

Möller tut so, als seien die Universitäten interessensfreie Institutionen. Kein Wort über Drittmittelforschung und daraus resultierende Abhängigkeiten ganz anderer Art. Hier zeigt das Gespräch von Katharina Gröning mit Micha Hilgers (Forum Supervision Heft 26) mehr wache Kritik bezüglich der Abhängigkeit an den Universitäten. Geht es Möller nur um die Entmachtung der informell Mächtigen, nicht aber um die Entmachtung der formell Mächtigen? Es muss die Frage erlaubt sein, welches forschende Interesse sich wohin wendet.

Supervision als reflexives Unternehmen

Möller versteht ihren Beitrag als Plädoyer gegen endlose Supervisionsprozesse in 14-tägigem Abstand, ohne dass Auftraggeber dies hinterfragen. Ich bin nach vielen Gesprächen im KollegInnenkreis interessiert zu erfahren, wo es solche Prozesse noch gibt. Die Tendenz geht, – und zwar nicht wegen der Kunstfehler von Supervisorinnen – zu Kurzsupervisionen, im wahrsten Sinn des Wortes zum „kurzen Prozess“. Möller behauptet weiter, oft erhalte derjenige mit der besten Performance den Auftrag, häufiger Fehler von Supervisorinnen sei eine fehlende Aufgabenorientierung.

Sie hingegen dient sich an, „Kunstfehler“ auszuloten. Ihre Maxime: ein individuelles Veränderungsvorhaben muss immer mit dem Veränderungsvorhaben des Unternehmens der Institution akkordiert sein. Die Suche nach der richtigen Beratungsarchitektur sei „unsere aktuell wichtigste Aufgabe“. Einmal abgesehen davon, dass ich eine ganze Reihe SupervisorInnen kenne, für die diese Vorwürfe sicher nicht zutreffen: Möller scheint unhinterfragt die neoliberalen Glaubenssätze von „zuviel Staat, mehr Leistungswillen, Förderung von Eliten“ zu übernehmen. Konflikte mit potenziellen Auftraggebern riskiert sie nur an einer Stelle ihres Artikels – bei der Wahl der richtigen Beratungsarchitektur! Selbstverständlich muss Supervision auch das institutionelle Interesse im Blick haben und dafür sorgen, dass die dort beschäftigten Supervisanden es mit in den Blick nehmen. Aber zur Reflexion gehört die Analyse auch der Interessen aller Beteiligten.

Waren laut Möller die sozialen Formierungen einst Garant kontinuierlichen Wirtschaftsaufschwungs, so erscheinen sie nun immer mehr als Behinderung einer Anpassung an veränderte Verhältnisse. Nun gibt es zwei grundlegende Strategien, um auf Veränderungen zu reagieren: Menschen/Systeme passen sich an die veränderten Verhältnisse an oder sie versuchen, diese zu verändern. Bleiben Supervisorinnen bei der Anpassung stehen, bleibt der „Markt“ oder „die Globalisierung“ ein allmächtiger Popanz, der bedient werden muss. Dass hinter betrieblichen Veränderungen eben nicht nur die „Globalisierung“, internationaler Wettbewerbsdruck oder „leere Kassen“ stehen, wird in dieser Sichtweise ausgeblendet. Und gerade

auf diese Verblendung weist Petzold, auf den sich Möller immer wieder bezieht, ausdrücklich hin.

Supervision ist weiterhin ein Instrument der Reflektion. Es gehört mit zu ihren Aufgaben

- die Akteure und Prozesse mit in den Blick zu nehmen, die es vielen Supervisanden heute schwer machen, ihre Arbeit zu tun,
- Selbstverständliches zu hinterfragen und zu prüfen, ob es wirklich selbstverständlich ist, und dazu auch mal begriffsstutzig zu fragen,
- für Entschleunigung (Heintel) zu sorgen in einer Zeit, in der wirtschaftliche Vorteile auch durch ständige Erhöhung des Arbeitstempos erzielt werden und Beschäftigte wie Führungskräfte dadurch depotenziert werden, dass Veränderungen schneller geschehen, als sie die nachvollziehen können,
- sich den vorgetragenen Sachzwängen eben nicht blind hinzugeben und Teams auf solche Verhältnisse zuzupassen,
- als SupervisorIn eigenständige Positionen zu entwickeln und Supervisanden zu helfen, ihre Position zu finden.

Dies kann bedeuten, sich in der Supervision immer wieder auf Konflikte einzulassen mit wechselnden „Fronten“.

„Des Kaisers neue Kleider“ gehört zu meinen Lieblingsmärchen. Wie verdichtet erkennt man Prozesse von Täuschung und Etikettenschwindel in der postmodernen Gesellschaft. Lediglich ein Kind hat den Mut auszusprechen, was alle sehen und nicht wahrhaben wollen: Der Kaiser hat ja gar nichts an. Leider endet das Märchen einen Moment zu früh. Wir wissen nicht, was diesem Kind zu Hause geblüht hat. Wahrscheinlich hat es eine Tracht Prügel gesetzt! Es sind deshalb nicht die schlechtesten SupervisorInnen, die bei ihrer Arbeit auch mal den Hintern voll bekommen, weil sie helfen, Dinge beim Namen zu nennen.

Literatur:

- Berger/Luckmann (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a. M.
- Ciampi, Luc (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Göttingen.
- Damasio, A. (1997): Descartes Irrtum. München.
- Damasio, A. (2000): Ich fühle, also bin ich. München.
- Dörner, K./Plog, U. (1984): Irren ist menschlich. Bonn.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt a. M.
- Foerster, H. von (2001): Short Cuts. Frankfurt a. M.
- Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen/Bern/Toronto.
- Grawe, K. (2005): Wie kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. In: Psychotherapeutenjournal 1.

- Hüther, G. (2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen.
- Hüther, G. (2004): Biologie der Angst. Göttingen.
- Kratzer, N. (2004): Arbeitskraft in Entgrenzung. Interview mit Brigitte Hausinger. In: DGSv Aktuell 4.
- Kriz, J. (2005): Von den Grenzen zu den Passungen. In: Psychotherapeutenjournal 1.
- Lakoff, G./Johnson, M. (2004): Leben in Metaphern. Heidelberg.
- LeDoux, J. (2001): Das Netz der Gefühle. München.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt a. M.
- Möller, M. (2005): Wenn's ums Geld geht. In: DGSv Aktuell 1.
- Müller, A. (2004): Die Reform-Lüge. München.
- Petzold, H. (1988): Die vier Wege der Heilung. In: ders.: Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. Paderborn.
- Petzold, H. (1993): Integrative Therapie in der Lebensspanne. In: ders.: Integrative Therapie. Paderborn.
- Pongratz, H. J./Voß, G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Berlin.
- Scharfetter, Chr. (1991): Allgemeine Psychopathologie. 3. Auflage Stuttgart/New York.
- Scharfetter, Chr. (1995): Schizophrene Menschen. 4. Aufl. Weinheim.
- Spitzer, M. (1997): Geist im Netz. Heidelberg.
- Tölle, R. (1991): Psychiatrie. 9. Auflage Berlin/Heidelberg/New York.
- Zurhorst, G. (2003): Eminenz-basierte, evidenz-basierte oder ökologisch basierte Psychotherapie. In: Psychotherapeutenjournal 2.

Anschrift des Verfassers: Michael Stiels-Glenn, Kunibertstraße 37, 45657 Recklinghausen.

Rezensionen

Oliver König: Familienwelten. Theorie und Praxis von Familienaufstellungen. Stuttgart (Pfeiffer bei Klett-Cotta) 2004. 336 Seiten. 26,00 €.

Familienaufstellungen sind genauso beliebt wie umstritten. Die oftmals hitzige Diskussion um Nutzen oder Schaden dieser Technik wird mit Oliver Königs Buch endlich ergänzt durch einen sachlich gehaltenen Beitrag, der in beispielhafter Weise Reflexion und Theorie mit Erfahrung und Praxis verbindet. König stellt wissenschaftlich fundiert und dennoch allgemein verständlich Hintergrund, Entwicklung, Konzept und sein eigenes Verständnis der Familienaufstellung vor. Für ihn, dessen praktische Arbeit sich auf die Felder Gruppendynamik und Familienaufstellung konzentriert, ist die Aufstellung ein Gruppenverfahren besonderer Art. Die Besonderheiten dieser Methode beschreibt er analytisch clever und mit Rückgriff auf eine Vielzahl von therapeutischen und sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Erkenntnisse über Familie aus Ethnologie und Soziologie fließen ebenso in seine Darstellung ein wie eine Erinnerung an die Traditionen, aus denen sich die Familienaufstellung speist. Er historisiert damit diesen Ansatz und löst ihn von der Person Bert Hellingers ab, dessen Name in der Öffentlichkeit als Synonym für Familienaufstellungen steht. So gelingt es König, jenseits von Mystifizierung oder Ver-teufelung eine Technik zu beleuchten, deren Wirkung bislang selten rational be-gründet wurde.

Sein Beitrag gliedert sich in drei Teile. Er beginnt mit einer Historisierung des Familienbegriffs unter Rückgriff auf Beiträge aus der Familiensoziologie und Beispiele aus seiner Praxis. Verschiedene Sichtweisen auf den Gegenstand Familie werden vorgestellt, und schon hier tauchen erste Unterschiede zu Hellinger auf. Bei König geht es nicht um eine unveränderliche Ordnung der Liebe, sondern um ein System der Familie, das sich im Laufe der Geschichte gewandelt hat und immer noch im Wandel begriffen ist. Er nimmt damit den systemischen Anteil der Familienaufstellungen ernst und damit das konstruktivistische Verständnis von Wirklichkeit, das mit diesem Ansatz verbunden ist. Dieses so verstandene Familiensystem und dessen Subsysteme stellt er ausführlich vor und beschreibt Dynamiken und Konflikte, die für die Gegenwart typisch sind.

Der zweite und umfangreichste Teil widmet sich Theorien und Praxiskonzepten der Aufstellungsarbeit. Zunächst wird mit Morenos Psychodrama und Satirs Familienskulptur an zwei Ansätze erinnert, die für die Familienaufstellung zentral sind. Dann stellt König sein eigenes Verständnis der Familienaufstellung vor. Er beharrt dabei auf dem Unterschied zwischen dem Abbild und dem Abgebildeten und begründet die Wirkmächtigkeit der Methode nicht in einem „wissenden Feld“, das auf wundersame Weise durch die Aufstellung entsteht und durch den eingeweihten Leiter in seiner Bedeutung entziffert werden kann. Statt dessen betont er

die Bedeutung der Metaphorik des Raumes, die dazu führt, dass Beziehungen und Strukturen körperlich symbolisiert, wahrgenommen und gefühlt werden. Und zwar von allen Beteiligten. Er setzt an die Stelle einer unveränderlichen Ordnung einen Bedeutungsraum Familie, der historisch entstanden ist, im Hier und Jetzt aber in seiner Bedeutung nicht unendlich variieren kann. So können Zeitgenossen die Symbolik einer Aufstellung lesen und sich an bestimmten Stellen in einer bestimmten Art und Weise fühlen. Die Analyse dieser Raummetaphorik und der Wirkweise der Aufstellungsarbeit entwickelt er vor dem Hintergrund ausführlicher Falldokumentationen und theoretischer Reflexionen. Die Theorie hilft ihm hier, eine Rekonstruktion seiner Arbeit zu leisten und die eigene Praxis kritisch zu reflektieren.

König bezieht sich dabei sowohl auf phänomenologische und als auch auf konstruktivistische Ansätze und verbindet diese beiden Richtungen durch ein sozialwissenschaftliches Verständnis von Wirklichkeit, das Subjektivität und Objektivität gleichermaßen anerkennt. D. h. die phänomenologisch inspirierte detaillierte Beschreibung dessen, „was ist“, wird verbunden mit einem historisierten und damit gesellschaftlichen Verständnis des Gegebenen. Dieses ist zwar im Hier und Jetzt wirklich, aber es ist kontingent, d. h. es ist wie es ist, es könnte aber auch anders sein. Hier liegt der wesentliche Unterschied zu Hellingers Ansatz, der eine Grundordnung von Familie zu finden glaubt. Wichtig an Königs Ansatz ist die Möglichkeit der Veränderung, die offen bleibt. Das Spannungsverhältnis zwischen individuellem Erleben und vorgefundenen Strukturen setzt den Rahmen, innerhalb dessen solche Veränderungen möglich sind. Abgerundet wird dieser Teil durch zwei weitere Fallvignetten, die auf erfreulich offene und ehrliche Weise Einblick in Königs praktische Arbeit geben.

Im dritten und letzten Teil wird noch einmal die konkrete Praxis der Aufstellungsarbeit systematisch als spezifische Methode der Gruppentherapie geschildert. Hier stehen die handwerklichen Aspekte im Vordergrund, d. h. dieser Teil hat – auch wenn er gut zu lesen ist – Lehrbuchcharakter und richtet sich am stärksten an Fachleute und an solche, die es werden wollen. Auch hier ist eine in Bezug auf die eigene Begrenztheit charmante Offenheit anzutreffen, die sicherlich im Kontext der deutlichen Abgrenzung zur Idee des charismatischen Gruppenleiters und Heilsversprechers zu verstehen ist.

Königs Beitrag hat mich als Leserin in verschiedenen Rollen angesprochen. Als Tochter (und derzeit werdende Mutter) hat es mich emotional sehr bewegt und mir einen konzeptionellen Rahmen zur Verfügung gestellt, innerhalb dessen ich Themen aus meiner eigenen Familienwelt noch einmal anders betrachten kann. Als Geschlechterforscherin hat es mich gefreut, dass König auf naturalisierende Festschreibungen von Männlichkeit und Weiblichkeit verzichtet, obwohl Geschlecht als zweite Kategorie neben Generation in seiner Analyse die Strukturiertheit von Familie maßgeblich bestimmt. Als Körpersoziologin bin ich begeistert

von der detaillierten und differenzierten Analyse von Räumlichkeit und Körper im Aufstellungsgeschehen. Als Theoretikerin begeistere mich die gelungene Verbindung der unterschiedlichen Paradigmen Phänomenologie und Konstruktivismus. Als Supervisorin habe ich meine Vorbehalte gegen Aufstellungsarbeit verloren und einen Bezugspunkt zur Verfügung gestellt bekommen, der es mir erlaubt, auf sachliche und wissenschaftliche Weise über das zu sprechen, was die Aufstellungsarbeit so unter die Haut gehen lässt. Insgesamt ist das Buch interessierten Laien und Fachleuten gleichermaßen zu empfehlen, und ich bin mir sicher, dass es viele Leserinnen und Leser aufgrund seines Facettenreichtums und der Fülle an Material ebenfalls auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Rollen ansprechen wird.

Königs Beitrag ist trotz seiner wissenschaftlichen Fundiertheit und der beeindruckenden Vielzahl von Referenzen zu unterschiedlichen Disziplinen gut zu lesen und anschaulich dargestellt. Verweise im Text und umfassende Literaturliste stellen interessierten LeserInnen einen Fundus von Möglichkeiten zum Weiterlesen bereit. Die Verbindung von Theorie und Praxis ist gelungen, und König überzeugt in beiden Bereichen. Nicht nur sind seine Theoriekenntnisse beeindruckend, auch die Beispiele aus der Praxis sind lehrreich und anregend. „Familienwelten“ ist ein Beispiel für die gelungene Reflexion der eigenen Arbeit, die ja eigentlich zum Professionalitätsverständnis beratender Berufe dazugehört. „Was mache ich eigentlich? Warum mache ich es so und nicht anders? Welche Annahmen liegen dem zugrunde? Sind meine bisherigen Annahmen bei genauerem Hinsehen noch aufrechtzuerhalten? Wenn dies nicht der Fall ist, welche neuen Annahmen können an deren Stelle treten?“ (König, S. 321). Diese Fragen hat König sich vorgelegt, und er hat sie offen und ehrlich beantwortet. Die damit verbundene kritische Infragestellung der eigenen Arbeit ist dabei nicht ausgeblieben, doch diesem Effekt hat sich König nicht nur bereitwillig gestellt, er fordert ihn geradezu ein. Es ist dem Buch zu wünschen, dass es im Feld der Aufsteller die ihm gebührende Aufmerksamkeit finden wird, und dass es auch dort den von König für so wichtig erachteten Impuls zur kritischen und wissenschaftlichen Reflexion des eigenen Handelns auslöst. König hat seinen Beitrag zur Versachlichung der Auseinandersetzung auf jeden Fall geleistet. Es bleibt zu hoffen, dass eine kritische Würdigung der Aufstellungsarbeit insgesamt mehr Raum finden wird, wenn sich die (positive und negative) Aufregung um diesen Ansatz einmal gelegt hat. So oder so stellt „Familienwelten“ sicher einen Referenzpunkt für die zukünftige Diskussion im Bereich der Familienaufstellungen dar, der das Potenzial zum Standardwerk hat.

Ulle Jäger

Peter Conzen: Fanatismus. Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens. (Kohlhammer Verlag) 2005. 300 Seiten. 27,00 €.

In den letzten Jahren sind zu ausgewählten sozialen Problemen psychoanalytische Arbeiten verfasst worden, die eine neue theoretische Qualität dadurch erreichen, dass sie zum einen Entwicklungen des psychoanalytischen Diskurses einbeziehen, zum anderen eine ausführliche Phänomenologie und „dichte Beschreibung“ des bearbeiteten Problems aus psychoanalytischer Sicht liefern und schließlich den Mut beibehalten haben, zwischen den Disziplinen zu wandern und Spielregeln des akademischen Diskurses nicht zum Dogma für ihre eigene Forschungsarbeit zu erheben.

Dabei bleiben die Autoren gleichwohl authentisch und gewissenhaft. Zu diesen Büchern sind vor allem die Arbeiten Leon Wurmser zu zählen, die in der Bundesrepublik genau auf Grund dieses grenzgängerischen psychoanalytischen Zugriffs eine große Bedeutung erlangt haben.

Mit seinem Buch „Fanatismus – Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens“ legt nun auch Peter Conzen eine solche Arbeit vor und eröffnet damit Verstehenszugänge zu einem Phänomen, das bisher vor allem Projektionen, Abwehr und Scham heraufbeschworen hat, vor allem aber von jenen Disziplinen bearbeitet worden ist, die Fanatismus politisch und rational als Ausdruck von Interessenskonflikten sehen.

Im Aufbau und in der Anlage des Buches von Peter Conzen spiegelt sich zugleich ein modernes psychoanalytisches Erkenntnisinteresse wie auch das Interesse an einer versöhnlichen Auseinandersetzung mit einem Thema, das Integrationsanstrengungen und interkulturelle Politik und Anerkennung zunichte zu machen droht. Ein psychoanalytisches Buch ist hier eine Ergänzung, greift es doch vor allem die verborgenen Dimensionen auf.

Wer diese beiden Erkenntnisinteressen würdigen kann, dem erschließt sich auch der Aufbau des Buches, nämlich nicht nur über den 11. September und den religiösen und politischen Fanatismus im Islam, sondern gleichfalls über christlichen Fanatismus und politischen Fanatismus in Deutschland zu sprechen, Fundamentalisierung im Christentum genauso wie im Islam zu reflektieren und das Gemeinsame der Psychodynamik der fundamentalistischen Persönlichkeit aufzuspüren und zu benennen.

Einen Empiriker gleichwohl wird das Buch nicht zufrieden stellen. Ein Historiker, dem vor allem an der strengen wissenschaftlichen Arbeit mit Quellen und Belegen liegt, wird kritisieren, dass vor allem mit Sekundärliteratur gearbeitet worden ist. Und auch gegen die additiven Aneinanderreihungen fanatischer Persönlichkeiten von Mohamed Atta bis Ulrike Meinhof mag es berechtigte Einwände geben. Im streng wissenschaftlichen Sinn handelt es sich bei der Arbeit von Peter Conzen wohl um einen Entwurf, jedoch einen, dessen Dichte, Sorgfalt und

Verantwortung für den Gegenstand Leser und Leserinnen nicht unberührt lassen.

Der psychoanalytische Erkenntnisfortschritt: Die Psychoanalyse hat sich seit Freud mit antidemokratischen, antiliberalen, gegen die Menschenwürde und gegen das Leben gerichteten Strömungen in der Kultur befasst. Klassisch wurden vor allem Triebversagung, Sexualunterdrückung, Gewalt in der Erziehung als traumatischer Humus für die autoritäre Persönlichkeit oder die Regressionsbereitschaft in Massen und ihr Rückfall in autoritäre und fundamentalistische Einstellungen und Aktionen begriffen. Mit den Erkenntnisfortschritten in den Bereichen der Narzissmustheorie, der Objektbeziehungstheorie, der Bindungstheorie, der Gruppen- und Großgruppentheorie und schließlich der psychoanalytischen Institutionstheorie haben sich theoretische Folien aufgetan, die Erkenntnisse über „verborgene Dimensionen“ in einer neuen Weise ermöglichen.

Peter Conzen geht im theoretischen Teil seiner Arbeit so vor: Am Anfang steht die These, dass das Fanatische eine Antwort auf Identitätsverlust ist, eine Art „Notfallreaktion der Psyche“, um drohende Auflösung (Dekompensation) zu verhindern. Fanatismus wäre dann identitätstheoretisch so etwas wie ein Überlebensmittel, dessen Voraussetzungen verschieden sein können. Alle Voraussetzungen, die Conzen nennt, zentrieren sich aber um das Thema soziale Verletztheit, Missachtung und Verweigerung der Anerkennung.

Im Kapitel zwei widmet sich Conzen der Phänomenologie des Fanatismus und geht hier logisch und kulturübergreifend vor. Conzen zählt sehr unterschiedliche Formationen des Fanatischen auf, argumentiert aus psychoanalytischer Sicht, dass das einigende Band des fundamentalistischen Gefühls, der fundamentalistischen Einstellung der unbewusste Versuch sei, den frühkindlichen Narzissmus wieder zu beleben, was bedeutet, sich völlig ganz und unverletzt zu fühlen. Dazu wird die Nähe bzw. Verschmelzung mit einem omnipotenten und idealisierten Objekt gesucht, welches Anerkennung/Schutz ersetzt. Dabei weist Conzen sehr wohl darauf hin, dass erst die Verknüpfung mit diesem psychischen Abwehrmechanismus und politischer Macht bzw. dem Streben nach politischer Macht den Fundamentalismus gefährlich macht.

Zum Narzissmus gehören auch Wut und Hass, der im Dienste der Selbstreparation steht. Instanzentheoretisch gesprochen, werden die fürsorglichen Seiten des Gewissens zerstört, so, dass das Gewissen zum Träger der Aggression wird. Peter Conzen beschreibt Formen des Fanatischen: Religiöser Fanatismus, politischer Fanatismus, Sittlichkeitsfanatismus, um dann wieder zu den Dispositionen des Fanatismus zurückzuleiten. Reflexionen zu Gruppe- und Massenfanatismen beschließen das Kapitel.

In Kapitel drei kommen jene Leserinnen und Leser besonders auf ihre Kosten, die sich für die neuere psychoanalytische Affekt- und Erkundungstheorie interessieren. Allerdings ist in diesem Kapitel ein gewisser Konservatismus nicht zu übersehen.

An herausragender Stelle steht die Reflexion zur Scham sowie zum Ödipuskomplex und zu den Entwicklungsproblemen der Adoleszenz. Conzen bleibt in diesem Kapitel letztlich in der Tradition Erik Eriksons. Das Kapitel über die Scham hat zudem große Anklänge an die schamtheoretische Arbeit von Wurmser, in der Reflexion zum Ödipuskomplex findet sich die „Psychologie der Revolutionen“ als „ödipale Überschreitung“ im Sinne des Entwurfes von Paul Federn zu Beginn des 20sten Jahrhunderts und schließlich wird das Thema Adoleszenz im Spannungsfeld von Identität und Identitätsdiffusion verortet. Hier hätte ich mir die Einbeziehung kritischerer psychoanalytischer Arbeiten gewünscht, etwa ethno-psychoanalytische Ansätze wie der von Mario Erdheim, der die gesellschaftskritischen moralischen Potenziale der Adoleszenz mehr betont – oder auch Bourdieu, zwar ein Soziologe, der aber analytisches Gedankengut in seine Theorie der Generation, des Erbes einbezieht und das Dilemma der Adoleszenten, die Welt für die eigene Generation neu entwerfen zu müssen, als Widerspruch der väterlichen Abstammungslinie und der Beziehung zum Vater überzeugender beschrieben hat als mancher Analytiker, für den vor allem die männliche Adoleszenz vorwiegend um die Frage der abgewehrten homosexuellen Wünsche kreist. Insbesondere Erdheim hat die Stürme der Adoleszenz als Antwort des reifenden Ichs auf die Herausforderungen der Welt verstanden – für ihn liegt die adoleszente Dynamik in der Verwandlung von Flucht in Kampf, wohingegen Bourdieu deutlich gemacht hat, dass eine Gesellschaft, die den Adoleszenten keine Chancen auf ein besseres Leben verspricht, eine ausweglose Sackgasse schafft. Trifft die adoleszente Thematik auf starre ausgrenzende Klassenstrukturen, so auch Erdheim, bleiben nur zwei Lösungen: die Adoleszenz wird durch die Kultur eingefroren, indem zum Beispiel Frühhe und Familiengründung die Biografie verändern, oder die Adoleszenz brennt aus. Wenn keine Hoffnung auf eine bessere Zukunft besteht und sich die gesamten Traumatisierungen der Kindheit zu einer einzigen großen Kränkung verdichten, bleibt nur das Ressentiment.

Die Kapitel vier, fünf und sechs sind vor allem Beschreibungen, und hier werden sich die Sozialwissenschaftler reiben, denn die strukturellen Ursachen, der politische Kontext, die Rolle des Staates, all das wird in dem vorliegenden Buch nicht angesprochen. Es ist aber auch nicht Conzens Erkenntnisinteresse. In den wirklich gut leserlichen Beschreibungen werden aber die jeweiligen Eigenheiten und Unterschiede sehr deutlich, insofern gibt das Buch noch einmal dichte und gute Einblicke in die Spielarten des Fanatismus und die jeweilige Biografie und Strukturmerkmale der Personen, die beschrieben werden. Das mag historisch oder biografietheoretisch nicht vollständig sein, Peter Conzen hat jedoch dem jeweiligen Forschungsstand aus verschiedenen Disziplinen genügend Tribut gezollt. Die Kapitel sind mit Quellen vielfach unterlegt. Gewünscht hätte ich mir hier allerdings mehr Geschlechterperspektive. Die Unterschiede zwischen den männlichen Fanatikern, die in Krieg, Gewalt und Mord immer wieder etwas Heiliges sehen oder zumindest ein

großes Reinigungsritual, stehen im Gegensatz zu Figuren wie Meinhof und Ensslin.

Gleichzeitig hält Conzen sein zu Beginn aufgemachtes theoretisches Dach, Fanatismus psychoanalytisch zu interpretieren, nur teilweise durch. Im Kapitel über die RAF wird der Tatsache des NS-Staates und der Entdeckung der jungen Generation, dass die eigenen Familienmitglieder in die Schreckensherrschaft verstrickt waren, nicht das „Feuer der Scham“ zuerkannt, die Verzweiflung angesichts von Gleichgültigkeit gegenüber Zwangsarbeitern, Juden und politischen Gefangenen, die zerbrochen in der deutschen Gesellschaft der 1950er- und 1960er-Jahre gelebt haben. Und auch die priesterliche Heiligkeit eines Mohammed Atta, der die Anschläge gegen die USA als religiöses Ritual inszenierte, wird zu wenig in die psychoanalytische Theorie zum Beispiel des Ressentiments als Ausdruck von Scham und zerbrochener Loyalität betrachtet. Auf der anderen Seite muss beachtet werden, dass Peter Conzen sich eben nicht nur mit dem 11. September befassen wollte, sondern das Fanatische in allen Kulturen und Epochen zum Thema macht. Damit zerbricht er natürlich die Projektionen und auch die Projektionsbereitschaft. Das Buch über Fanatismus wird so zu einem Buch über uns selbst. Das unheimliche Phänomen ist nun nicht das Andere, das Fremde oder die böse Generation der Täter, sondern betrifft das Eigene – das eigene Land, die eigene Generation, die eigenen Einstellungen – und dies ist nun wirklich eine wichtige Leistung der vorliegenden Arbeit. Das alles verbindet Peter Conzen mit einer hohen Erzählkunst, so das seine neueste Arbeit umstandslos zu empfehlen ist.

Katharina Gröning

Ferdinand Buer, Gertrud Siller (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften) 2004. 247 Seiten. 29,90 €.

Das 2004 erschienene Buch „Die flexible Supervision“ ist eine notwendige und rechtzeitig erfolgte „kritische Bestandsaufnahme“ des fachöffentlichen Diskurses und fordert mit seinen 13 – z. T. sehr knappen – Beiträgen SupervisorInnen zur Auseinandersetzung in dieser Zeit der krisenhaften gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Entwicklung der Supervision, auch im berufspolitisch-verbandlichen Kontext der DGSV, heraus. Die „Bestandsaufnahme“ ist – abgesehen von den theoretischen Analysen und Implikationen, die ja bekanntlich keine nationalstaatlichen Grenzen kennen – auf die Bundesrepublik Deutschland eingegrenzt; selbst der Blick auf die deutschsprachigen Schweizer und österreichischen KollegInnen fehlt. Aber dies schmälert nicht die Impulse, die von dieser Veröffentlichung an die Weiterentwicklung der Supervision und generell an professionelle Beratung ausgehen können.

Mir selbst fällt es schwer, durchgehend professionelle Distanz zum Gegenstand dieses Buches zu finden –, aber vielleicht spiegelt sich darin auch die gegenwärtige Situation unserer Profession, die die einzelnen Beiträge aufgreifen, wider. Kühle Distanzierung ist kaum möglich. Und ich erfahre beim Lesen, dass ich Zeit brauche, Zeit für die persönliche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Beiträgen, Zeit für Erinnerungen und Verweilen bei wichtigen „Stationen“ der Entwicklung meiner supervisorischen Identität, Zeit für die Klärung meiner derzeitigen Identitätsgewissheit und -neugewinnung im beruflichen Kontext von zunehmender Ökonomisierung, Zeit auch für die Reflexion der gegenwärtigen Entwicklung im öffentlichen Raum der DGSv und damit auch Zeit für die Reflexion meiner Verortung in einem Verband, der nach außen hin berufspolitisch Supervision präsentiert und Professionalisierung sichern soll.

Und vor allem brauche ich Zeit für die Begegnung mit einigen „supervisorischen Urgesteinen“ – mit Namen, und d. h. mit Personen, die die Geschichte der Supervision in Deutschland geprägt haben. Möglichkeiten der eigenen Positionierung und Orientierung als Supervisorin durch Rückgriff auf die historische Dimension unserer Profession – sie werden in dieser „Bestandsaufnahme“ sichtbar und machen Mut, nicht nur Abschied zu nehmen, sondern die Zukunft ins Auge zu fassen.

Das Buch gliedert sich in drei Teile, die sich nicht scharf trennen lassen, inhaltlich aufeinander verweisen und/oder auch ergänzen oder abgrenzen. Im ersten Teil wird der „Wandel der Arbeitsgesellschaft“ und dessen Auswirkungen auf die Supervision analysiert, im zweiten Teil werden Supervisionskonzepte im „gesellschaftlichen Flexibilisierungsprozess“ dargestellt, während im dritten Teil Perspektiven der Professionalisierung der Supervision fokussiert werden.

H.J. Pongratz eröffnet die Analyse und sicherlich die Diskussion – wenn nicht gar die Provokation – mit seiner Darstellung und Reflexion des Typus „Arbeitskraftunternehmer“: Er ist für ihn eine „idealtypische Konstruktion“ (S. 23), ein möglicher neuer „Leittypus von Arbeitskraft für eine posttaylorische und verstärkt marktorientierte Betriebsorganisation“ (S. 22). Ein verändertes Verhältnis des einzelnen arbeitenden Menschen zur strukturellen Realität des Arbeitsmarktes – für den auch in Zeiten des globalisierenden Kapitals für mich noch immer die Wirklichkeit von realem Arbeitgeber und realem Arbeitnehmer gilt – wird gefordert; und zwar soll der Einzelne sein Verhältnis zur eigenen Arbeitskraft so verändern, dass ihm seine eigene Arbeitskraft zur Ware wird, d. h.: er vermarktet sich, verdinglicht sich selbst, beutet sich selber aus als sein eigener „Arbeitskraftunternehmer“. Das bedeutet in letzter Konsequenz: ausbeuterische Selbst-Abschaffung des Individuums als Arbeitnehmer. D. h. dann aber auch – wenn wir uns noch an Marx und Engels erinnern wollen oder dürfen –: die Abschaffung der Möglichkeit der „Weltrevolution“ durch die Verlagerung der Bedingungen und Auswirkungen des Kapitals in das Individuum. Der ehemalige Arbeitnehmer kann in der Neudefinition seiner selbst als „Arbeitskraftunternehmer“ dann wohl nur noch Revolution

gegen sich selbst machen. – Dass hier SupervisorInnen in hohem Maße in ihrer reflexiven und selbstreflexiven Kompetenz gefragt sind, um der tendenziellen Verschleierung von Macht und Herrschaft und dem zynischen Zugriff auf Menschsein entgegenzuwirken, wird in Pongartz Beitrag – aber auch in weiteren Artikeln, z. B. bei A. Bauer und F. Buer – deutlich (vgl. S. 30 f.), wenn auch m.E. nach nicht in notwendiger Klarheit.

Wohlthuend ist der Beitrag von G. Siller, die ihre Forschungsergebnisse vorstellt: Sie untersucht, differenziert und wissenschaftlich begründet, wie sich „Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen“ konkret bei einem Menschen auswirken und welche Herausforderungen dies an Supervision stellt. Ihre Ergebnisse und Deutungen laden ein – je nach eigenem professionellen Hintergrund –, sich mit ihr diskursiv auseinander zu setzen, zu prüfen, welche Zugänge zu empirischem Material wissenschaftliche Theorien ermöglichen, welche allgemeinen Aussagen gewonnen werden können. – Ein Beitrag auf der Grundlage von empirischer Forschung – unverzichtbar für die weitere Professionalisierung von Supervision. (Dies fordern vor allem auch A. Gaertner und F. Buer.)

K. Gröning stellt ihren Beitrag zur institutionellen Modernisierung und der Supervision in diesen Prozessen in den Kontext von Ethik und Aufklärung und ermöglicht den kontrastreichen Vergleich mit der Position H.J. Pongartz. Ihre Ausführungen über Borderline-Organisation und „Anomie als Phänomen moderner Organisationen“ sind wichtige Reflexionshorizonte für den „Gang in die Institution“ – sowohl für den Non-Profit- als auch Profit-Bereich.

Der zweite Teil mit Beiträgen von A. Gaertner, A. Schreyögg, A. Bauer und H.J. Kersting gibt – ausgehend von je eigener theoretischer Verankerung der AutorInnen – wesentliche Anstöße für eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit „Supervision – Coaching“. Dabei wird auch die DGSv kritisiert, vor allem von Gaertner und Kersting, im Folgenden massiv von Buer.

A. Gaertner begründet den nach wie vor bestehenden substantiellen Unterschied von Supervision und Coaching, indem er auf die paradigmatische Differenz im Umgang mit der bewussten und unbewussten Dimension und der Übertragungsproblematik hinweist und Supervision deutlich nicht nur von Coaching, sondern auch von OE, PM und QB abgrenzt. Scharf kritisiert er in diesem Zusammenhang nicht nur die DGSv, sondern auch den zunehmenden Gebrauch der betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeit im Bereich Supervision und konfrontiert mit sprachphilosophischen Aussagen, dass Begriffe etwas mit Sein zu tun haben, dass man mit Begriffen Bewusstsein steuern und Realitäten verschleiern kann. Im Gebrauch von „Supervisand“ oder „Kunde“ z. B. drückt sich für Gaertner eine professionsspezifische Differenzierung aus. Den Weg aus der gegenwärtigen Krise der Supervision, die zunehmend vom Beratungsmarkt verdrängt wird, sieht er in der Selbstvergewisserung und der Abwehr der Verwischung der Unterschiede;

und vor allen Dingen: In der „Herausarbeitung eigenständiger, wissenschaftlich begründeter Supervisionsmethoden“ (S. 89).

A.Schreyögg konzentriert sich auf Coaching und das geforderte Profil eines Coach als Dialogpartner von Führungskräften“. Sie führt einsichtig hin zu notwendigen Kompetenzen des Coach, wenn er in unterschiedlichen Organisationen eine Führungskraft bei Personen- und Personalentwicklung, bei Changeprozessen u.ä. effektiv und zielorientiert beraten will.

A.Bauer stellt sich die Frage, ob Supervision „angesichts von Coaching nicht eine längst überholte Form der Beratung“ (S. 121) sei. Ausgehend von ihrer psychoanalytischen Orientierung als Supervisorin arbeitet sie das unverzichtbar Andere des supervisorischen Zugriffs in Organisationen heraus und fokussiert Angstbindung und Produktion von Angst in Organisationen. Eindrücklich sind dabei ihre Reflexionen, wie der Wegfall des Ost-West-Konflikts Aggressionen freigesetzt hat und politisch für die Aufteilung der Welt in „das Reich der Guten“ und „das Reich der Bösen“ missbraucht worden ist und wird. Das Gefühl von allgemeiner Gefährdung und vor Verlust des Arbeitsplatzes führt A. Bauer zu der Aussage, dass heute alle Menschen Juden seien und bald auf „Schindlers Liste“ stünden; A. Bauer knüpft damit an Howard Stein (Freie Assoziationen 1999) an. Wen lässt dies kalt? – Für mich ist diese Verknüpfung eine historische Verzerrung; auch nicht durch die Analyse von heutiger „ritualisierter Entwertung“ in Organisationen (S. 135) gerechtfertigt. Die nationalsozialistische Entwertung der Juden bis hin zur physischen Vernichtung als Gegenwartsdeutung der Auswirkungen der Globalisierung, des Kapitals – verkürzt gesagt – benutzen?

Alle sind Juden? Ich bin Jüdin? Ein historischer Rückgriff sei erlaubt: Bei Beginn der Industriellen Revolution in Deutschland im 19. Jahrhundert wurde die Armut der Industriearbeiter, der Frauen und Kinder – wie klingt „Verelendung des Proletariats“? – mit moralischen Kategorien als selbstverschuldet erklärt; die Antwort von Marx in seinem „Kommunistischen Manifest“ 1848 war eine andere. ...

Was mich als psychoanalytisch orientierte Supervisorin mit historisch/philosophischem Hintergrund in der Auseinandersetzung mit „Die flexible Supervision“ und insbesondere mit dem Beitrag von A.Bauer beschäftigt: Wie werden die Erkenntnisse von Marx und Freud in der Gegenwart genutzt und benutzt? Strukturelle Auswirkungen des weltweit zirkulierenden Kapitals? Verschleierung durch „Verlagerung“ in das Individuum? Bis hin zu allgemeinem „Jude sein“? Bin ich eine „gute Supervisorin“, wenn ich meine Supervisanden in diesem Sinne „kompatibel“ mache? – Fragen, die hinweisen können auf die Wichtigkeit der empirischen Forschungsergebnisse von G. Siller und den Deutungszugängen.

H.J. Kersting nähert sich der Analyse der gegenwärtigen Veränderungsprozesse aus systemischer Sicht. Er orientiert über Ausbildungsstätten in Deutschland, die sich an der systemischen Theorie, der Theorie von N. Luhmann orientieren, die H.J. Kersting ausführlich darstellt. Er kommt zum Schluss, dass „Systemische Su-

pervision ... eine Theorie“ benutzt, „die möglicherweise ihr eigenes Verfallsdatum bereits in sich trägt“ (S. 150). Er ist offensichtlich bereit, auch radikale Analysen vorzunehmen: „Wenn diese Theorie nicht mehr tauglich ist zur Beschreibung der Gesellschaft und ihrer selbst, erübrigt sie sich“ (ebd.).

In seinem zweiten Beitrag im dritten Teil analysiert H.J. Kersting, einer der Gründerväter der DGSv (1989), die geschichtliche Entwicklung dieses Berufsverbandes mit seiner spezifischen Mitgliederstruktur und der Gestaltung der Beziehungen zu den Ausbildungsinstituten und dem Trend zur Supervisorenausbildung an Hochschulen (Masterstudiengang SV), auch die für Coaching, und sieht eher pessimistisch für die Zukunft die Auflösung ihrer Berufsidentitäten. Eigene Anstrengung und vergebliche Bemühungen werden sichtbar, mit seinem Institut (IBS) in Kooperation mit einer Hochschule wissenschaftlich und praxisorientiert die Weiterentwicklung der Supervision voranzutreiben. – Nun müssen andere seine Hoffnungen weitertragen und realisieren.

Einen Mitstreiter hatte er – bei aller Differenz – in F. Buer, dem vehement streitbaren Wissenschaftler für die Professionalisierung der Supervision. Bei F. Buer wird die Spannung, in der professionspolitischen Organisierung der Supervision (S. 165) und dem Wandel der Arbeitsgesellschaft an seinem hohen Anspruch an wissenschaftlich begründeter Professionalität von Supervision festzuhalten und das Dilemma von Authentizität und Show im ethischen Kontext zu leben, in hohem Maße sichtbar. Supervisorische Professionalität bedeutet für ihn, sich ständig diesen Spannungen zu stellen und mit den unaufhebbaren Widersprüchen, die z. B. der Beziehungsarbeit in der Supervision zugrunde liegen, bewusst umzugehen. Verstärkt wird diese Spannung zudem noch – auch für den Autor selbst – durch seine Forderung, sich auf ein „Kerngeschäft“ zu konzentrieren, wenn Supervision „ein professionelles Profil behalten will“ (S. 165). Seiner Meinung nach wendet sich Supervision – im Unterschied zu Coaching – ausschließlich an Professionelle (S. 192). Unter dem Aspekt des professionellen Selbstverständnisses, „dem Geheimnis der Professionalität“ (S. 192), grenzt er den Kreis der für Supervision geeigneten Berufstätigen massiv ein und gerät noch stärker in den Schraubstock, „Unternehmenslogik“ mit der „Professionslogik“ verbinden zu müssen; muss doch Supervision gerade dies leisten, weil sie für ihn ein „unverzichtbares Format zur Sicherung der Professionalität in unserer Gesellschaft“ ist (S. 194) und das Überleben einer komplexen Gesellschaft sichert. Klar ist seine Abgrenzung von Supervision und Coaching und Organisationsberatung. Verbandspolitisch bedeutet die Verwischung oder gar Leugnung des Unterschiedes eine schleichende De-professionalisierung der DGSv.

In die Kritik gerät die DGSv auch in dem Beitrag von M. Brückner, und zwar unter dem Aspekt Geschlechterforschung. Sie weist in ihrer Untersuchung auf, wie sich in der DGSv und den vier Fachzeitschriften für Supervision „Geschlecht“ als „sozialer Platzanweiser“ niederschlägt, und untersucht geschlechtsspezifische

Formen supervisorischer Professionalisierung, weist auf Defizite in der Ausbildung und auf die Bedeutung in Supervisionsprozessen hin. Ihre empirischen Forschungsergebnisse sind ein längst fällig gewesener Beitrag für die Professionalisierung von Supervision für beide Geschlechter, für Frauen und Männer.

Das Buch schließt mit einem kurzen Artikel von W. Schmidbauer, der sich mit der Frage beschäftigt, wie es sich mit der Professionalisierung von Supervision im Nebenberuf verhält. Er entlastet Supervisorinnen und Supervisoren von dem Professionalisierungs- und Flexibilisierungsdruck, indem er ausspricht, dass eine Supervisionsausbildung für Einzelne gut ist – auch wenn sie evt. als SupervisorInnen auf dem Arbeitsmarkt nicht Fuß fassen können – und einen persönlichen Gewinn darstellt, der eine Therapie ersetzt.

Ich empfehle diese „kritische Bestandsaufnahme“ nicht nur FachkollegInnen, sondern allen an professioneller Beratung Interessierte, weiß aber nicht, ob sie sich, wie das Vorwort Leserinnen und Lesern wünscht, in der Konfrontation mit Flexibilisierungsnotwendigkeiten in der Supervision lebendig und lustvoll biegen werden.

Theresia Menches Dändliker

Neue Bücher

Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon: Good Work! Für eine neue Ethik im Beruf, Stuttgart (Klett-Cotta) 2005, 439 Seiten, 22,50 €.

Wenn drei amerikanische Psychologen – der Erforscher menschlicher Intelligenz H. Gardner, der „Erfinder“ des flow M. Csikszentmihalyi und der Entwicklungspsychologin W. Damon – der Frage nachgehen, wie sich in Zukunft im beruflichen Handeln herausragende Leistung mit verantwortlichem Handeln verbinden lassen, lässt dies aufhorchen. Um den Zusammenhang zwischen schöpferischer Leistung, guter Arbeit und Ethik zu beleuchten, führen die Autoren halbstrukturierte Tiefeninterviews mit führenden Experten – und zwar hauptsächlich aus der Genforschung und dem Journalismus.

Der zentrale Begriff, um gute Arbeit zu beschreiben, ist das „alignment“. Gemeint ist damit die „Harmonie von Kräften, die dazu beitragen, dass wir unsere Arbeit selbst für gut, ja ausgezeichnet und in sich stimmig halten.“ (56) Arbeit unter den Bedingungen des „alignment“ ist eine Beschäftigung, „bei der die persönlichen Ziele konsistent sind mit den dauerhaften Werten des Fachgebiets, vereinbar mit den derzeit verfügbaren Rollen und vorhandenen Institutionen des Berufsfelds sowie den Ansprüchen der verschiedenen sonstigen Interessengruppen.“ (348)

Woran „alignment“ scheitern bzw. unter welchen Bedingungen gelingen kann, berichten die Experten und beschreiben die Autoren anregend und durchaus lesenswert. Aber man muss schon auch Interesse an den beiden Untersuchungsfeldern – Genforschung und Journalismus – mitbringen, weil sie die Ausführungen deutlich dominieren. Die dort beschriebenen Trends mögen auch in anderen Bereichen wirksam sein. Technologische Innovationen, veränderte Eigentumsformen und soziale Erwartungen von Produzenten und Kunden bedrohen auch in anderen Berufen das, was man mit „guter Arbeit“ bezeichnen könnte. Aber die Bezüge zum „normalen“, nicht-akademischen beruflichen Alltag sind nicht immer einfach herzustellen.

Björn Migge: Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modell, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. Weinheim/Basel (Beltz Verlag), 633 Seiten, 49,90 €.

Es ist angesichts des gegenwärtigen Abgrenzungsdiskurses Supervision und/oder Coaching nicht einfach, ein Handbuch, das sich Coaching und Beratung widmet, unvoreingenommen zu betrachten. B. Migge, Leiter eines Trainingstituts in Westfalen, umgeht diese Diskussion, indem er auf die großen Überschneidungen zwischen Coaching und (psychologischer) Beratung hinweist: „in diesem Hand-

buch verwenden wir meist den Begriff 'Coaching'. Damit meinen wir aber das gesamte Spektrum der nicht-therapeutischen Beratung.“ (15) Da das Handbuch gleichzeitig methodenübergreifend konzipiert ist, bietet es auch Anregungen für SupervisorInnen: vermittelt wird eine „tiefenpsychologische und psychodynamische Sichtweise“, in der „recht ungezwungen Methoden aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP), der Gestalttherapie, dem Psychodrama, der Hypnotherapie, der kognitiven Verhaltenstherapie und der systemischen Therapie“ integriert werden (16).

Inhaltliche Schwerpunkte bilden die Themenfelder Kommunikation, Persönlichkeit, Familie, Gesundheit, Karriere und Team, Krisen und Konflikte, sowie abschließend Selbstdarstellung und Selbstbild als Coach.

Die einzelnen Kapitel sind jeweils so aufgebaut, dass den kurzen thematischen Ausführungen jeweils Übungen, Falldarstellungen und Lösungen folgen. Schon vom Umfang her sind diese praktischen Teile zumindest gleichberechtigt. Insofern kann die Veröffentlichung ihren Ursprung in einem Lehrbuch für Seminare und Selbststudium nicht verleugnen. Wer dies mag – oder für seine eigene Ausbildung oder Praxis als Fortbildner gebrauchen kann – mag dies gut finden. In ein Handbuch, das das Wissen über ein Fachgebiet in komprimierter Form darbieten sollte, gehört dies nicht notwendig.

Briefwechsel

Lieber Gregor,

dass die Zeit vergeht und wir alle ohne unser Dazutun älter werden, ist eine Banalität, die ich im normalen Alltag verhältnismäßig gut vergessen kann. Aber manchmal ereignen sich so kleine Dinge, die mich stutzen lassen. Dann fühle ich mich schlagartig gealtert, als müsste mein Selbstbild etwas aufholen – und neulich ist für mich noch eine Nuance dazu gekommen, die ich bisher ausgeblendet hatte: ich fühlte mich nicht nur gealtert sondern geradezu altmodisch.

Ich hatte mich mit Kollegen auf ein Glas Wein getroffen und wir kamen im Laufe des munteren Gesprächs auf das Thema „Coaching“ – nicht zum ersten Mal, wie Du Dir denken kannst. Die Einschätzung und Kommentare gingen durchaus durcheinander: „so richtige Unterschiede gäbe es in der tatsächlichen Arbeit ja gar nicht“, „das sei nur so eine Mode, die auch wieder vorbei geht“, „Supervisoren sollten lieber bei ihrem klaren Konzept bleiben“, „man dürfe sich dem veränderten Beratungsmarkt nicht verschließen“ etc. – Du kennst die gängigen Argumente sicher auch. Und indem das Gespräch immer launiger wurde, fiel der Satz, dass Supervision in den Augen der potentiellen Auftraggeber einfach nicht „sexy“ genug sei – jedenfalls sei Coaching viel „sexier“. Die etwas ungewöhnliche Wortwahl amüsierte uns, hielt uns aber auch nicht weiter auf und das Gespräch ging munter, ohne dass jemand von uns irritiert gewesen wäre, weiter.

Einige Tage später merkte ich, dass mich der Satz mehr beschäftigte als, ich eigentlich wollte – und es ging vermutlich weit über den Anlass hinaus. In der verblasenden Erinnerung erschien mir nun als Quintessenz des Abends Supervision als etwas Altmodisches, ja fast Altbackenes, das gerade von einem neueren und besseren Nachfolgemodell überholt oder ersetzt wurde. Und alles, was sich mit „sexy“ verbinden ließ – das Begehrenswerte und Junge, das Schnelle und Dynamische, das Anziehende und Erfolgreiche – war nicht auf meiner Seite. Ich sah mich auf einmal mit einem aus der Mode geratenen Produkt auf einem Markt bewegen, der sich längst verändert hatte. Und ich fühlte mich gegenüber den „Modernisierern“ unter Rechtfertigungsdruck.

Die Rolle der „Bewahrerin“ ist mir eigentlich fremd. Meinem Selbstbild nach neige ich eher dazu, alte Zöpfe abzuschneiden und Veränderungen zu begrüßen. In meiner beruflichen Entwicklung war ich immer fasziniert von älteren Menschen, die sich den neuen Ideen nicht verschließen wollten, und die sich den Ideen der „jüngeren“ offen gegenüber zeigten. Und nun kommen mir – selber in die Jahre gekommen – angesichts der aktuellen Entwicklung unserer Profession eine ganze Reihe konservativer Gedanken.

Distanziert betrachtet ist mir natürlich schon klar, dass sich auch die Supervision – angesichts des permanenten Wandels der Arbeitswelt – selbst verändern

muss. Und wenn ich auf die letzten Jahre zurückblicke, hat sich auch in meiner Praxis einiges verändert: die Prozesse sind kürzer und zielorientierter geworden, es gibt deutlich mehr Kontakte mit Institutionsvertretern und auch bei mir gibt es eine Zunahme von Leitungssupervision, die dann manchmal Coaching heißt.

Unsere Beratungskonzepte müssen natürlich auf die Veränderungen in der Arbeitswelt reagieren. Auch gute Konzepte halten nicht ewig, auch wenn man sich das wünschen mag. Und das, was man gängige Praxis oder „Paradigma“ nennen könnte, ist immer auch Ausdruck von Fortsetzung und Korrektur der vorhandenen Konzepte. Aber wie weit kann man korrigieren, ohne den Kern zu verändern? Und ein Modell, das nicht „sexy“ und attraktiv ist, hat höchstens noch einen Nischenplatz. Obwohl – jetzt wo ich es aufschreibe, fände ich die Vorstellung gar nicht so schrecklich.

Sei herzlichst begrüßt

Deine Constanze

Liebe Constanze,

der Satz, der Dich noch verfolgt hat, Supervision sei in den Augen vieler Auftraggeber vielleicht nicht sexy genug, trifft bei mir auf den Widerwillen, die gemeinsame professionelle Sache geschickt oder sexy verkaufen zu müssen und weckt zunächst mal diffuse Peinlichkeitsgefühle. Gibt es außer dem Handelsvertreter einen Beruf, der sich so oft und inzwischen auch bei kleinsten Anfragen „bewerben“ bzw. prüfen lassen muss, wie der Supervisor? Ich denke daran, dass der Beratermarkt boomt, und gleichzeitig gibt es zunehmend arbeitslose Supervisoren. Warum sollte sich die 3/3 Gesellschaft, die Oskar Negt beschreibt, nicht in der Mini-Gesellschaft der SupervisorInnen spiegeln? Auffallend ist für mich, dass ich die meisten arbeitslosen KollegInnen, die ich aus gemeinsamer Balintgruppenarbeit kenne, fachlich sehr wertschätze. Es wird ja immer sehr schnell suggeriert, der Markt säubere sich; und gemeint ist damit in der Regel, die fachlich Schlechtesten werden aussortiert. Wenn das aber nicht stimmt, dann muss es andere Kriterien am Beratungsmarkt geben, die zur Selektion anleiten. Man spricht von der Präsentation, die ansprechend, überzeugend sein müsse. Die Fähigkeit, sich als begehrenswert, kompetent, selbstsicher darzustellen, beinhaltet ja die Kontrolle von Scham. Mir gelingt diese Kontrolle besser, wenn ich meine Fähigkeiten als Supervisor in zwei oder drei Probesitzungen darstellen kann, als in einigen konzeptionellen Sätzen in einem „Bewerbungsgespräch“. Wenn es aber zu Probesitzungen gar nicht kommt, weil das aus Kostengründen nicht vorgesehen ist und Beziehungsentwicklung oder eine Diagnosephase als überflüssig für die Problembearbeitung vom potentiellen Auftraggeber angesehen werden? Manche Berater kennen die Auseinandersetzung mit der eigenen Scham bei Präsentationen nicht; in Balintgruppen erleben dann andere in Delegation oft das scheinbar nicht vorhandene Gefühl.

Können die arbeitslosen KollegInnen sich nicht präsentieren, weil sie die Scham beim eigenen Auftritt nicht bearbeiten können? Oder werden sie die eigene Irritation nicht mehr los, wenn die Anfragen oder Ansprachen distanzloser und schamloser werden? Wenn im Beratungsprozess Nachdenklichkeit, Wahrnehmung entstehender Gegenübertragungsgefühle, ruhiges Sammeln von Einfällen und Assoziationen, kurzum Verlangsamung der Abläufe zum besseren Verstehen komplexer Zusammenhänge eine der zentralwichtigen Fähigkeiten des Beraters sind, dann wird dies bei der Präsentation gerade nicht gefragt. Hier geht es um Selbstdarstellung in präziser, schneller Form.

Manchmal scheint auch oszillierendes Verstehen veraltet zu sein: Der Leiter einer Bildungseinrichtung, der mit seinen langjährigen Mitarbeitern über deren Entlassung und die Modalitäten dazu verhandeln muss, meinte, er wolle die Mitarbeiter gar nicht verstehen, das mache alles nur schwerer. Er wolle in der Supervision eigentlich nur Strategien erarbeiten, wie er die Entlassungsszenerie geräuschlos über die Bühne bringe.

Ein anderes Phänomen begegnet mir auch: Es gibt KollegInnen, die erzählen von ihren großen Aufträgen, und ich fühle meinen aufsteigenden Neid, den ich natürlich verberge. Sie stellen überzeugend ihre Selbstsicherheit in Akquisitionsgesprächen dar und bekommen Aufträge, die ich nicht bekomme. Sie sprechen davon, dass sie „keine Berührungängste“ zu fremden Organisationen oder Arbeitsfeldern kennen. Ich bin beeindruckt und entlaste mich, indem ich die Aussage bezweifle. Und wenn dann im Detail aus der Beratungsarbeit berichtet wird, dann bin ich manchmal überrascht über viele blinde Flecken in der Wahrnehmung, über Oberflächlichkeiten in der Steuerung, über mangelnde Einfühlung, die der hochentwickelten Akquisitionskompetenz nun aber gar nicht entsprechen. Es scheint hier, die Präsentation ist nicht die Overtüre, sondern das Werk.

Wenn Supervisoren auf der öffentlichen Bühne gefragt sind und nicht mehr im Beratungsraum, wo Schweigepflicht und Vertraulichkeit, wie Einfühlung und kritische Distanz gegenüber allen Beteiligten gelten, dann braucht man für diese Art von Beratung vielleicht nicht nur einen anderen Menschentyp, der weniger introvertiert in sich hineinhorchend und verlangsamend ist, sondern dann braucht man dafür vielleicht auch ganz andere Interventionstechniken, die schnell, kurz und suggestiv sind?

Aber es gibt auch andere Botschaften: Ich kenne beispielsweise einige ausgebildete SupervisorInnen, die als Geschäftsführer oder Personalchefs in mittelgroßen Organisationen arbeiten und eindeutig betonen, welche Prägestärke für ihre berufliche Identität die Supervisionsausbildung hatte und wie zentral ihnen die verinnerlichte Kommunikationshaltung in ihrer Arbeit mit Mitarbeitern, mit Klienten und Kunden, mit Geschäftspartnern ist und wie sie daraus ihre Leitungsrolle gestalten. Die verinnerlichte Haltung als SupervisorIn, die man über die Ausbildung erfahren konnte und kann, scheint mehr zu sein als ein Format oder eine Methode oder ein Beratungssetting.

Beratungskonzepte haben natürlich nur eine begrenzte Lebensdauer, sie müssen weiterentwickelt werden. Eine verinnerlichte Haltung, die zur Person gehört, hält verändernde Anforderungen in sich ändernden Zeiten aus. Ob das nun sexy oder cool ist oder nicht.

Dir herzliche Grüße

von Gregor

Randbemerkungen

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement, kurz QM genannt, wird heute in allen Branchen, die Wert auf kompetente Außenwirkung legen, so auch in der Supervisionsszene, gebraucht.

Eine einfache Definition gefällig? Qualität ist die Summe der zu erbringenden Quantität an Leistungen, welche vorher von maßgeblichen Gremien festgelegt wurde, um sie anschließend zu zertifizieren. Diese gilt es fortan zu managen.

Sie brauchen also nicht darüber nachzudenken, für welches Sach- oder Fachgebiet sie etwas dazu lernen, sich fort- oder weiterbilden möchten, sondern Sie warten ab, bis die Gütesiegelverwalter festgelegt haben, welche Ergebnisse erbracht werden müssen, da diese doch die Wünsche des Kunden und die Anforderungen des Marktes evaluiert haben, damit Sie Ihr eigentliches Ziel, nämlich das Gütesiegel, erreichen. Selbstverständlich dürfen Sie, wie in einer freien Marktwirtschaft üblich, aus einem breiten Sortiment an Produkten, hier Beraterischen Leistungsangeboten, auswählen. Die Anbieter sind selbstverständlich nicht mit den Gütesiegelverwaltern identisch, Vetternwirtschaft und Vorteilsnahme verbieten sich, aber deren Angebot wurde auch zertifiziert, versteht sich, damit Sie Qualität bedenkenlos auswählen können, und zwar von den selben Gütesiegelverwaltern; die sind schließlich vom Fach. Falls Sie noch Schwierigkeiten haben sollten, das System zu verstehen, nehmen Sie sich einfach den Lehrplan einer Schule als Vorbild. Der gibt auch Auskunft darüber, was der Lehrer zu lehren und der Schüler zu lernen hat.

Oder nehmen wir ein Beispiel aus einer anderen Branche: Das Benzin ist Ihnen viel zu teuer. Billigeren Sprit gibt es aber nicht. Auf das Auto fahren verzichten können oder wollen Sie auch nicht. Die einzige Möglichkeit, welche Ihnen offenbar bleibt, ist die, beim Tanken Treuepunkte zu sammeln. Wenn Sie genug zusammen haben – vielleicht motiviert Sie das, etwas häufiger Auto zu fahren – können Sie wählen zwischen einem Schlafsack und einer Kaffeemaschine. Da Sie aber schon Beides haben, sagen Sie sich, eine Kaffeemaschine braucht man täglich, die kann immer mal kaputt gehen, und vielleicht kommen Ihre Kinder allmählich in das Alter, in dem sie mal einen Schlafsack brauchen können. Also fahren Sie weiter den teuren Sprit, bleibt Ihnen ja nichts anderes übrig und sammeln fleißig Punkte. Sie managen also die Qualität Ihres Konsumverhaltens. Außerdem kommen Sie sich weniger dumm vor, weil Sie ja ökonomisch clever handeln, Sie fühlen sich unabhängiger – könnten ja schließlich bei einer anderen Firma tanken und Punkte für eine Bohrmaschine (wenn Sie noch ein paar Euro drauf legen) oder ein Sortiment Frischhaltedosen sammeln – sie identifizieren sich mit Ihrer Tankstelle und haben dabei ein gutes Gefühl, weil Sie immer, wenn Sie in einer herrlichen Landschaft unter freiem Himmel nächtigen – ihr Schlafsack ist schließlich wasserdicht

und für polare Temperaturen geeignet, und das will überprüft und ausgenutzt sein – an dieselbe in positiver Weise erinnert sind, und Sie handeln umweltfreundlich, weil Sie aus Prinzip bleifrei tanken. Fall Sie einen Diesel fahren, können Sie sich ebenso wohlig in Ihrem Schlafsack einkuscheln, denn Sie haben einen Rußfilter in ihrem Auto oder er war (leider) noch nicht serienmäßig eingebaut, als Sie dieses kauften.

Nach einiger Zeit werden die marktrelevanten Produkte ausgetauscht. Diesen Zeitpunkt dürfen Sie auf keinen Fall verpassen. Wie auf das Grammophon der Schallplattenspieler folgte und auf diesen die CD, die wiederum von der DVD abgelöst wurde, so müssen Sie unbedingt im Mainstream des Angebotskatalogs mit schwimmen. Sie müssen immer und in jedem Fall auf dem neuesten Stand sein, damit Sie im Geschäft bleiben, und dies ist nur dann der Fall, wenn Ihr Kunde Sie mit der Qualität Ihres Produktes, d. h. dessen Position auf dem Markt verbindet. Abzuwarten, bis die erste Welle vorüber ist, und die Produkte wieder billiger werden, erweist sich nur als die zweitbeste Lösung. Auf dem Markt etabliert sich durch Werbung eine Art Liste, auf welcher vermerkt ist, welche Produkte in, und welche mega-out sind. Achtung! Diese Liste existiert auch unter den Kunden von Supervision. Halten Sie einmal Ihr Ohr an die Szene, erfahren Sie schnell, welche Verfahren, Methoden, gelegentlich auch Konzepte (eher spärlich vorhanden) gerade als der letzte Schrei, welche als verstaubt gelten.

Bei American-Express gibt es die Gold-Card – sehr feines Produkt. Sie können zwar nicht viel damit anfangen, aber es macht toll was her. Ich erwähne das deshalb, weil Sie nicht alles sammeln können, was auf dem Markt angeboten wird. Wie würde das denn aussehen, wenn Sie irgendwann Supervisorin / Supervisor mit Sternchen, Kreuzchen, Krokodilchen und Pünktchen wären. Vor lauter Emblemen und Markenzeichen wäre Ihr (guter) Name nicht mehr zu erkennen. Nein, sie müssen heraus finden, welches Produkt Top of the Pops ist, und dieses bieten Sie an.

Am Besten nutzen Sie Ihre Beziehungen und finden schon vorher heraus, für welches Produkt als nächstes der Markt sondiert, wie man heute sagt, was demnächst angesagt sein wird. Das geht ähnlich wie an der Börse. Und dann werfen Sie das Produkt auf den Supervisionsmarkt, das gebraucht wird, um das Gütesiegel zu bekommen, d. h., Sie schaffen sich lästige Konkurrenz vom Hals, indem sie diese zur Kundschaft machen. Ich verspreche Ihnen außerdem: Das Sich-zertifizieren-lassen kostet heutzutage richtig gutes Geld, ergo bringt Zertifizieren ordentlich was in die Kassen. Nochmals: Qualität bedeutet schon lange nicht mehr Gute Wertarbeit sondern Gute Produktvermarktung, und dies gilt es zu managen, sprich zu vermarkten.

RoMa

Veranstaltungen

FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision / agm Arbeitskreis Gruppendynamik Münster,

Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden,

Tel.: (06 11) 60 36 81, Fax: (06 11) 9 10 27 01, www.fis-agm.de

Angewandte Gruppendynamik für SupervisorInnen: Zugehörigkeit – Macht – Intimität. 3-teilige Seminarreihe

(Die Seminare können auch einzeln gebucht werden!)

Seminar 3: „Intimität in Gruppen“

Als Gruppenmitglied ein Maß an Nähe und Distanz zu finden, das den individuellen – auch biografisch geprägten – Bedürfnissen, den Anforderungen der Rolle und den Zielen der Gruppe entspricht, ist nicht leicht. Die Auseinandersetzung um Nähe und Distanz innerhalb der Beziehungsstruktur ist daher ein zentrales Thema in jeder Gruppe.

Termin: 21. – 23.09.2006

Ort: Mainz

Leitung: Prof. Dr. Bernadette Grawe und Franz X. Leinfelder

Veranstaltungen zum Thema „Führen und Leiten“:

Motivation - Delegation - Kontrolle

Strategien in der Mitarbeiterführung

Zur Mitarbeiterführung gehört kontinuierliche Beziehungsarbeit, mit den entsprechenden persönlichen und professionellen Kompetenzen. Dieser Workshop stellt den eigenen Umgang mit Zielvereinbarungen, Kontrollverfahren, Beurteilungsgesprächen und anderen konfliktreichen Situationen bei der professionellen Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen in den Mittelpunkt und soll dabei helfen, aufgaben-, personen- und rollenangemessene Interventionen zu entwickeln.

Termin: vom 22. – 25.06.2006

Ort: Mainz

Leitung: Franz X. Leinfelder und Inge Zimmer-Leinfelder

Leitungskonzepte

Identitätsfragen und ihre biografischen Hintergründe

In diesem Workshop wird untersucht, was uns leitet, wenn wir leiten. Leitungsmodelle, Leitungsstile, Wertorientierungen, Fähigkeiten und Ängste mit ihren biografischen Hintergründen werden reflektiert und auf ihre Funktionalität hin überprüft.

Termin: vom 07. – 10.12.2006

Ort: Mainz

Leitung: Franz X. Leinfelder und Inge Zimmer-Leinfelder

* * * * *

Burckhardthaus – Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V.,

Herzbachweg 2, 63571 Gelnhausen,
Tel.: (0 60 51) 8 90, E-Mail: info@burckhardthaus.de

Ergänzungsausbildung Supervision 2006 – 2008

Zertifiziert von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).

Die Ergänzungsausbildung richtet sich an TeilnehmerInnen, die bereits über eine umfangreiche Weiterbildung im Bereich personen-, gruppen- und organisationsbezogene Beratung verfügen (wie Gruppendynamik, Gruppenanalyse, Psychoanalyse, Klinische Seelsorge, Psychodrama, Gesprächspsychotherapie, Organisationsberatung, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie).

Termine: Info-Tage 18. – 19.02.2006;

Beginn: 23. – 27.05.2006

Ort: Gelnhausen

Leitung: Anette Voigt, Wolfgang Dinger

3. Supervisionswerkstatt: Vorwärts, und nicht vergessen...

Unbewusste Dynamiken in Veränderungsprozessen von Organisationen

Termin: 12. – 13.05.2006

Ort: Gelnhausen

Leitung: Anette Voigt; Peter Musall und GastdozentInnen

20. Weiterbildung Supervision 2006 – 2009

Zertifiziert von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)

Die Weiterbildung qualifiziert die Teilnehmenden zur Ausübung von Einzel-, Leitungs-, Gruppen- und Team-Supervision.

Termine: Infotage 12. – 13.06.2006 (Bewerbungsschluss: 5.05.2006)

Beginn: 20. – 24.09.2006

Ort: Gelnhausen

Leitung: Anette Voigt, Wolfgang Dinger, Peter Musall

* * * * *

BTS Gesellschaft für Organisationsberatung Training und Supervision.

Brühler Ring 31, 68219 Mannheim,
Tel.: (06 21) 89 69 31, E-Mail: office@bts-mannheim.de

8. Supervisionstage 2006

Die Zukunft – Ein Supermarkt der Beratung. Vom Nutzen systemischer Beratung für Profil und Profit.

Termin: 25. – 27.05.2006

Ort: Heidelberg

Leitung: Heidemarie Neumann-Wirsig u.a

* * * * *

Psychodrama-Zentrum Münster,

Alte Schanze 46, 48159 Münster,
Fax: (02 51) 21 35 48, E-Mail: info@psychodrama-zentrum.de

Inszenierungs- und Aufstellungsarbeit nach Moreno in der Personal- und Organisationsentwicklung

Eine Fortbildungsreihe mit acht WE-Seminaren.

Beginn: 5. – 7.05.2006

Leitung: Prof. Dr. Ferdinand Buer und Birgitta Hugenroth

Ort: Münster

AutorInnen

Annemarie Bauer, Jg. 1946, Dr. phil., Dipl.-Päd., Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv), Balintgruppenleiterin, Professur an der Ev. Fachhochschule Darmstadt mit dem Schwerpunkt „Psychoanalyse und soziale Arbeit.“. Forschungsschwerpunkte derzeit: Psychoanalytisches Verstehen von Institutionen und Organisationen; Familiendynamik im hohen Lebensalter.

Cornelia Edding, Dr. phil., Dipl. Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG) und Beraterin für Organisationsentwicklung. Begleitung von Veränderungsprozessen im Non-Profit-Bereich; Coaching von Frauen und Männern mit Fach- und Führungsaufgaben; Mitglied TOPS München-Berlin e.V.

Marlies W. Fröse, Jg. 1958, Prof. Dr. Phil., lehrt an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt und ist Leiterin des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Master of Arts in der Fachrichtung „Management in Social Organizations“ für Fach- und Führungskräfte Sozialer Organisationen. Dipl. Soz., Dipl. Päd., Beraterin für Organisations- und Unternehmensentwicklung (bei Friedrich Glasl und Katharina Preiml-Liebenberger, Trigon); Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, Organisations- und Managementtheorien, Managing Diversity (Gender, Transkulturalität/Interkulturalität), Personalwirtschaft; Nonprofit-Organisationen und Konfliktmanagement. Publikationen: Marlies W. Fröse, (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell. Bern, Stuttgart, Wien 2005. Marlies W. Fröse und Maria Rumpf, (Hg.): Women in Management. Beiträge zu Existenzgründungen von Frauen und Geschlechterkonstruktionen im Management von Organisationen. Königstein. 2004.

Alexa Köhler-Offierski, Jg. 1949, Prof. Dr., Medizinstudium in Freiburg, Kiel und Heidelberg, Promotion, Approbation als Ärztin. Facharztweiterbildung in Psychiatrie und Neurologie, Fachärztin für Psychiatrie. Zusatzqualifikationen und -titel in Psychotherapie und in Psychoanalyse. Seit 1987 Professorin für Sozialmedizin, Schwerpunkt Psychopathologie, an der EFH Darmstadt. Seit 1994 Präsidentin der EFH Darmstadt.

Gisela Kubon-Gilke, Jg. 1956, Prof. Dr. rer. Pol., Studium der Volkswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik. 1983 – 1988 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Wirtschaftstheorie des FB I der TU Darmstadt. 1989 Promotion zum Dr. rer. pol. 1989 – 1995 Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Wirtschaftstheorie des FB I der TU Darmstadt. 1996 Habilitation an der TU Darmstadt. 1997 Gastprofessur an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität in Frankfurt. 1997 – 1998 Vertretung einer Professur an der Ludwig-Maximilian-Universität München. Seit 1998 Professorin für Ökonomie und Sozialpolitik an der

EFH-Darmstadt. 2001 – 2004: Dekanin des Fachbereiches S der EFH-Darmstadt.

Renate Schernus, Gesprächs-, Familien- und Verhaltenstherapeutin. Mitglied der Betheler Ethikkommission (1986-2000), Mitglied der Redaktion der Zeitschrift „Sozialpsychiatrische Informationen“ und der Forschungsgemeinschaft Ethik des Wissenschaftsministeriums NRW. Arbeitete dreißig Jahre in den von Bodelschwinghschen Anstalten Bethel bei Bielefeld. Sie leitete den Psychologischen Dienst im Kinder- und Jugendbereich, arbeitete mehrere Jahre in einer Klinik für anfallsranke Kinder und war zeitweilig „Leitende Psychologin“ und damit Fachvorgesetzte aller Psychologen Bethels. Von 1985 – 1996 war sie als Leiterin einer Klinik für mittelfristige psychiatrische Behandlung tätig und danach bis 2000 als Leiterin des Fachbereichs Psychiatrie der Teilanstalt Bethel. Seit Okt. 2000 arbeitet sie als Psychologische Psychotherapeutin in eigener Praxis sowie ehrenamtlich in der unabhängigen Beschwerdestelle Psychiatrie Bielefeld.

Burkard Sievers, Prof. Dr. für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal, wo er über Management- und Organisationstheorie aus einer sozioanalytischen Sicht lehrt, forscht und schreibt. Er ist Mitherausgeber von Freie Assoziation – Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur. 1995 hat er den International Award for Participation von der HBK-Spaarbank in Antwerpen (Belgien) für sein Buch 'Work, Death, and Life Itself. Essays on Management and Organization', Berlin: de Gruyter, 1994' erhalten. Er ist President der International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (2005 – 2007) und Co-director des International Professional Development Program Organizational Psychodynamics and Transformation in Coesfeld.

Michael Stiels-Glenn, Jg. 1952, Diplom-Sozialarbeiter, selbstständig in eigener Praxis als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Heilpraktiker (Psychotherapie), nichtärztlicher forensischer Sachverständiger, Supervisor (DGSv).

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 28 – Oktober 2006

„Etwas geht zu Ende“

Redaktion:

Peter Musall / Jürgen Kreft

Mit Beiträgen von: Stefan Busse, Heike Düwel, Micha Hilgers, Sig-
hardt Neckel, Peter Musall, Bernd Okun, Hermann Steinkamp, Ulla
Zumhasch.