

ISI-Kongress 2018:
Menschlichkeit und Führung in Organisationen - Beratung im Spannungsfeld

Workshop:

**Fürsorgepflicht für den/die Vorgesetzte/n !? –
Von unserem zwiespältigen Verhältnis zur Macht und wie wir es
in Szene setzen.**

Hamburg, 26. Mai 2018

Abstract zum Workshop:

Das Wort von der „Fürsorgepflicht für den Vorgesetzten“ wird Klaus Dörner – einem der Gründerväter der Sozialpsychiatrie – zugeschrieben. Er habe diese immer wieder nachdrücklich von seinen MitarbeiterInnen eingefordert.

Es soll untersucht werden, mit welchen menschlichen und allzu menschlichen inneren Bildern, unerfüllten Bedürfnissen bzw. Sehnsüchten und mit welchen Interaktionsangeboten wir Menschen in Führungsverantwortung begegnen.

Gerade auch unter SupervisorInnen scheint es oft eine ausgeprägt skeptische Haltung gegenüber Leitungspersonen zu geben. Rasch geraten wir in eine stillschweigende Übereinkunft mit unseren SupervisandInnen, dass die Organisation an einer „Führungsschwäche“ krankt. Wäre diese behoben – so die Vermutung – wäre das Leben für alle Beteiligten, auch für uns SupervisorInnen, einfacher. So berechtigt eine kritisch-fordernde Haltung gegenüber Führungskräften sein mag, oft verfehlt sie die Komplexität der organisationalen Herausforderungen und die Aspekte von Hilflosigkeit und Machtarmut mit denen Führungskräfte umzugehen haben.

Im Workshop werden wir einige wiederkehrende Choreographien zwischen MitarbeiterInnen und Führungspersonen szenisch erforschen. Wir werden uns dabei zuschauen wie wir Führungskräfte dämonisieren, vergöttern, wie wir sie bedrängen und wie wir uns von ihnen abschotten. Vielleicht können wir Hypothesen bilden wie wir es Führungskräften leichter machen können, uns und unserer Arbeit auf eine gedeihliche Weise gerecht zu werden.

Ein etwas provokantes, vorweggenommenes Fazit könnte sein: Wir alle bekommen die Führungskräfte die wir verdienen.

Inhalt:

1. Unbewusste und bewusste Erwartungen von MitarbeiterInnen an Leitung
2. Macht – als Gemeinschaftswerk
3. Schöne neue Arbeitswelt – Subjektivierung und Deflation der Macht
4. Gute Gründe für Organisations- und Machtskepsis - nicht nur in der sozialen Arbeit
5. Varianten der Ablehnungsbindung
6. Choreographien der Abschottung
7. Wilfred Bion: Grundannahmegruppen
8. Eine kleine Utopie des Gelingens
9. Literatur

1. Unbewusste und bewusste Erwartungen von MitarbeiterInnen an Leitung:

- Versorgung
- Förderung, Unterstützung, persönliche Wahrnehmung
- Schutz vor Affekten, sowohl eigenen als auch fremden
- Kontrolle
- Sicherung von Zugehörigkeit

Diese Erwartungen liegen in vielerlei Hinsicht quer zur Funktionslogik von Wirtschaftsunternehmen.

2. Macht – als Gemeinschaftswerk:

Steven Lukes gab bereits 1983 eine schlichte Definition von Macht: „Die Macht eines oder mehrerer Handelnder A im Hinblick auf ein Ziel Z manifestiert sich dann, wenn A das Ziel Z durch das Einwilligen eines oder mehrerer Handelnder B erreicht.“ (zit. nach Moebius, 2013, 158)

In der abendländischen Soziologie wurde dieses Verständnis von Macht ursprünglich auf zweierlei Weisen interpretiert:

Symmetrische Interpretation:

A und B haben ein gemeinsames Ziel. Macht in Form von Kooperation, Kommunikation, Konsens.

z.B. Hannah Arendt (1995, 45): „Vermögen und Fähigkeit sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.“

Asymmetrische Interpretation:

Einwilligung von B gilt als erzwungen, durch Einfluss, Autorität, Zwang.

z.B. Max Weber (1956, 27): „Die Macht eines oder mehrerer Handelnder A, im Hinblick auf das Ziel Z, manifestiert sich dann, wenn A das Ziel Z durch das Einwilligen eines oder mehrerer Handelnder B erreicht.“

.

Michel Foucaults Konzept der produktiven Macht:

Foucaults (post-)strukturalistische Konzepte über Macht sind weder symmetrisch noch asymmetrisch und fokussieren auf die produktiven, streitbaren und widersprüchlichen Aspekte der Macht.

„Die Disziplinierung der Individuen geschieht dabei nicht, wie Foucault herausarbeitet durch Repression, sondern durch die Konstituierung, Ausrichtung und Strukturierung der Körper, der Modellierung der Zeit-Raum-Vorstellungen und durch das Erlernen spezifischer Gesten, Denk- und Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata.“ (Moebius, 2013, 160)

Macht ist produktiv. Die Diskurse sind zugleich Machtinstrument und Machteffekt. Macht ist mit Lust verknüpft. Macht ist zunächst wertfrei zu verstehen. Sie ist eine unverzichtbare Produktivkraft in sozialen Zusammenhängen sie ist nur zirkulär zu begreifen, aus der Zusammenarbeit von „Herr und Knecht“.

Grundlegend in diesem Verständnis sind folgende Denkfiguren:

A) Macht ist nicht etwas das man besitzen kann. Sie hat vielmehr relationalen Charakter, erwächst aus dem Spiel der Kräfteverhältnisse. Der Namen, den man einer komplexen strategischen Situation in einer Gesellschaft gibt. Aus dieser

Perspektive ist Gesellschaft nicht auf der Ebene der Sprache und der Zeichen zu denken, sondern in Machtrelationen.

B) Macht verläuft nicht von oben nach unten. Kern des relationalen Charakters der Macht: Wo es Macht gibt, gibt es auch Widerstand und Gegenmacht. Die Ökonomie der Machtverhältnisse lässt sich nach Foucault am besten von diesen Widerstandspunkten und dem Gegensatz der Strategien aus untersuchen.

C) Foucault geht von einer `Mikrophysik der Macht´ aus, die sowohl die gesellschaftlichen Verhältnisse als auch die individuellen Körper durchdringt und sie hervorbringt. Er spricht in diesem Zusammenhang von „Bio-Macht“

Macht konstituiert sich für Foucault auf drei Ebenen:

- A) strategische Beziehungen: Die Spiele von Macht und Gegenmacht und das Arrangement von Kräfteverhältnissen.
- B) Herrschaftszustände: Systematisierte Machtbeziehungen. Ausdruck einer Erstarrung und Blockierung der Machtverhältnisse.
- C) In der Mitte zwischen den beiden: die Regierungstechnologien: Vor allem die **Pastoralmacht** unter deren Einfluss sich die Gesellschaft von der Disziplinargesellschaft zur Absicherungsgesellschaft entwickelt habe. Und zum anderen die individualisierten Technologien der **Selbstformierung**. Die Regierungstechnologien beschreiben also die Schnittstelle zwischen Selbst- und Fremdführung.

Pastoralmacht:

Christof Hutter (2013, 5 ff) beschreibt in Anlehnung an Foucault und Steinkamp die Denkfigur der „Pastoralmacht“. Diese basiert auf dem Bild des „guten Hirten“, der umfassende Verantwortung für seine Schafe trägt. Dies umfasst Selbstaufopferung, allzuständige Fürsorge und den Anspruch des tiefen Verständnisses des Hirten für die ihm anvertrauten. Im Umkehrschluss kann der

Hirte von seinen Schafen Gehorsam und den Verzicht auf eine Individualität erwarten, die den Zusammenhalt der Herde bedrohen könnte (ebd.). Die Kehrseite des archetypischen „guten Hirten“ ist die „Apathie“ (Foucault) und Hingabe seiner Schafe.

Die Frustration der Versorgungserwartungen der Untergebenen setzt Ängste und Aggression frei. Es entwickeln sich Wölfe in Schafspelzen die sich unter Umständen zur wilden Hatz gegen den versagenden Hirten zusammenschließen. Die schmerzliche Grenzerfahrung auf der friedlichen Hirtenwiese kann rasch in die sattsam bekannten Abschottungs-Dynamiken zwischen Führungskräften und Untergebenen münden.

3. Schöne neue Arbeitswelt – Subjektivierung und Deflation der Macht:

Das Bild des guten Hirten passt einerseits bestens zu den jüngeren Entwicklungen der Arbeitswelt und liegt in einer anderen Hinsicht in verstörendem Widerspruch zu diesen. Da viele zeitgenössische Organisationen auf einen möglichst weitgehenden Zugriff auf die Subjektivität der MitarbeiterInnen angewiesen sind, gibt es nach wie vor ein hohes Interesse an charismatischen Führungspersonen, denen es gelingt, in Zonen der Unsicherheit Vertrauen zu stiften und die MitarbeiterInnen zu binden. Andererseits sind auch die charismatischsten Hirten, von der Komplexität und Unsicherheit der Entwicklungen in den Organisationen überfordert. Führungspersonen werden dabei mehr und mehr zu tragischen Gestalten. Sie sind angehalten Geschichten mit Perspektive zu liefern und sind gleichzeitig von den verlässlichen Informationen abgeschnitten, die für solche Geschichten eigentlich unverzichtbar sind.

Im Lauf der letzten Jahrzehnte hat sich eine sukzessive „Deflation der Macht“ (Luhmann) ergeben (vgl. dazu auch von Ameln & Heintel, 2016, 89ff):

- die enorm gewachsene Komplexität der Organisationen überfordert die tradierten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen restlos. Das für die Ausübung von Führung so wichtige Systemwissen erodiert zunehmend und die Risiken der notwendigen Entscheidungen wachsen.
- Die subjektive Eigeninitiative der MitarbeiterInnen ist der tragende Rohstoff, der durch administrative Machteingriffe eher gefährdet scheint. Die „Unterwachung“ (Luhmann) der Führungskräfte durch die MitarbeiterInnen ist machtvoll.
- Die vormals administrative Macht der Führungskräfte weicht eher einer gewissen „Sakralisierung“ (Krainz) der Hierarchiespitzen, in der diesen vor allem Rollen Aspekte der „Sinnvermittlung“, des Containment und die Funktion von Zielscheiben für die Projektionen und Zuschreibungen aus dem jeweiligen Organisationskontext zuwächst.
- Gerade weil Führung riskant ist und die zu fällenden Entscheidungen im Ungewissen sehr viel Mut erfordern, sind Führungskräfte auf die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter angewiesen.

4. Gute Gründe für Organisations- und Machtskepsis - nicht nur in der sozialen Arbeit:¹

- Als allgemeines Motiv für die Organisationskepsis des Menschen (als emotional geprägtes, personenbezogenes Kleingruppenwesen) kann seine primäre Familienbezogenheit angesehen werden. Sie lässt ihn die Gruppe (das Team) als sozial warmen Ort und die zweckrationalen, funktionalen

¹ vgl. Gschossmann (2014, 47ff)

Anforderungen der Organisation als kalt und unsozial fantasieren und erleben. Unsere in den familiären Kontexten gewonnenen Beziehungsmuster werden ins Arbeitsfeld übertragen.

- Institutionskritik und Kritik an starren autoritären Strukturen ist integraler Bestandteil der Gründungsmission und Primäraufgabe vieler sozialer Organisationen.
- Existenzbedrohende und teilweise feindselig anmutende Kräfteverhältnisse im Außen, legen es nahe, im Inneren von Organisationen partizipativ-antihierarchische Verhältnisse zu ersehnen. Das Team soll dann quasi als Ausnahme zur allumgebenden Hierarchie gestaltet werden. Armin Nassehi (vgl. Volk & Schulz, 2017, 15) hat kürzlich darauf hingewiesen, dass wir in einer Gesellschaft leben, „...die Symmetrieerwartungen als das Allerhöchste definiert.“ Dies ist dann auch in den produzierenden Organisationen spürbar, welche die Symmetrieerwartung des von Gleich zu Gleich freilich kaum einlösen können. Jüngere Entwicklungen in der Arbeitswelt (Subjektivierung, Ökonomisierung, Flexibilisierung) führen zudem zu einer Lockerung des psychologischen Vertrages zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Vertrauen wird Mangelware. Ein Mangel, der Dynamiken zwischen Führungspersonal und MitarbeiterInnen emotional anheizen kann.
- In der Sozialarbeit Tätige sind geprägt von ihrem Arbeitsgegenstand: psychosozial notleidende Individuen und Familien. Ihr professioneller Fokus liegt auf Psychodynamik, Gruppen und Familiendynamik - somit auf Person, Beziehung und Interaktion. Diese Prägung ist mit Ursache für die unbewusste Übertragung der Funktionslogik von Personen und Primärgruppen auf die Arbeitsorganisation. Der daraus erwachsende Widerspruch zur Organisationslogik mit ihren bürokratisch-funktionalen Abläufen ist eine der Quellen von Organisations skepsis.

- Soziale Arbeit ist nicht selten im Spannungsfeld von helfen wollen und nicht genügen aufgespannt. Diese nie vollständig auflösbare Erwartungs-Enttäuschungs-Spannung spiegelt sich nicht selten auch in den Organisationen. Polarisierungen, aber auch Idealisierungen im Verhältnis zu Leitungspersonen, schützen vor der Konfrontation mit den eigenen Versagensängsten und Schuldgefühlen, die wir nur allzu gerne bei Führungskräften deponieren.
-

5. Varianten der Ablehnungsbindung:

(vgl. Sennett, 2008, 36ff)

Ablehnung bindet. In verschiedenen Spielarten der Ablehnungsbindung können wir unser Angewiesen sein auf Orientierung und Halt bewusstseinsfern halten und bleiben gleichzeitig im höchsten Maß an die Personen die wir ablehnen gebunden. Richard Sennett beschreibt drei verbreitete Spielarten:

- **„Ungehorsame Abhängigkeit“**

Sie erwächst aus der Angst vor der Stärke der Autorität. Im trotzigem Widerstand gegen die scheinbar mächtigen, versuchen wir uns unserer vermeintlichen Unabhängigkeit von eben dieser „Macht“ zu versichern. Gleichzeitig erweist sich uns die Macht der mächtigen in ihrer Kraft sich uns und unserem Widerstand zu widersetzen.

- **„Idealisierte Ersetzung“**

Die Abwertung der Mächtigen basiert hier auf einem idealisierten Bild „wirklich guter Führung“. Das Motto lautet hier: Wenn sich unsere Führungskraft nicht so elendiglich tollpatschig anstellen würde, wenn sie

die einfachsten Grundsätze gelingender Führung beachten würde, hätten wir alle ein leichteres Leben. Wir gewinnen in dieser Choreographie unsere Kraft über die ungestillte Sehnsucht nach einer messianischen Erlösung – die freilich in der Regel lange auf sich warten lässt.

- **„Phantasie über das Verschwinden“**

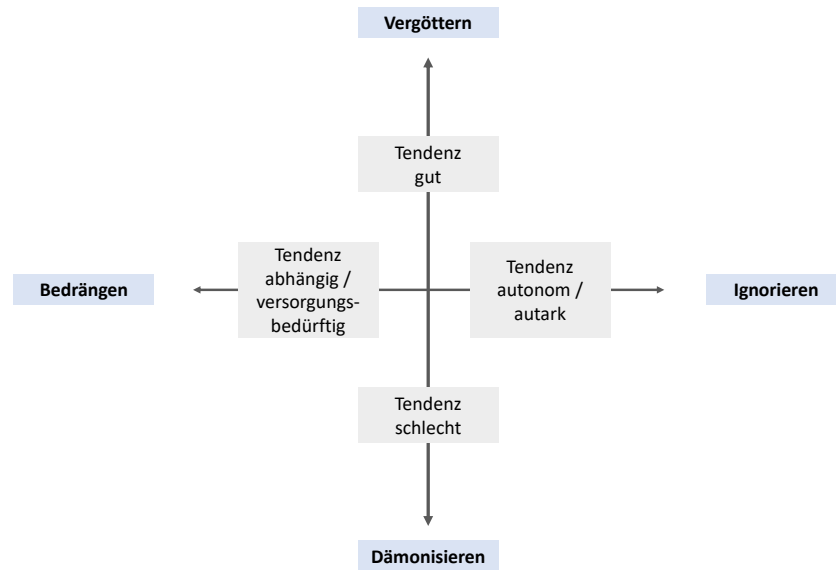
Diese Choreographie ruht auf der Vorstellung, dass alles leichter wäre, wenn die Leute die das Sagen haben schlicht und einfach verschwänden. Diese Hoffnung korrespondiert nicht selten mit der latenten Ahnung, dass aller Halt verloren ginge, wenn die Führung tatsächlich abdanken würde. Auch auf diese Weise können wir uns – auf dem Wege der Ablehnung – gleichzeitig in engen Fesseln an die „Mächtigen“ binden.

6. Choreographien der Abschottung:

Unser Verhältnis als SupervisorIn bzw. MitarbeiterIn zu den zuständigen Leitungspersonen läuft immer Gefahr, in einer der 4 folgenden Choreographien zu vereinseitigen:

- A) Idealisieren / Vergöttern
- B) Verachten / Dämonisieren
- C) Bedrängen
- D) Ignorieren

Während A und B um die Frage der Wertigkeit der Führungspersonen und deren Arbeit kreisen, geht es bei den Choreographien C und D um die Regulierung von Nähe und Distanz bzw. den Grad des Angewiesen-seins auf Leitung. A und B vereinseitigen bzw. spalten auf einem Kontinuum von Gut und Böse. C und D auf dem Kontinuum von Abhängigkeit/Versorgung und Autonomie/Autarkie.



Bei all diesen vereinseitigten Karikaturen, handelt es sich um Zustände, die wir aufsuchen, um unsere Hoffnung auf eine wirklich zuverlässig haltgebende, orientierende und wertschätzende Leitung nicht vorschnell aufgeben zu müssen. Sie haben in diesem Sinne Abwehrcharakter, da sie uns davor bewahren, schmerzliche Defizite der Wirklichkeit anzuerkennen und zu betrauern.

Ich spreche dabei von Choreographien der Abschottung, da alle vier Modalitäten von einer Reduzierung des Kontakts leben. Wir ziehen uns davor zurück, die Situation der Führungskräfte vollständiger wahrzunehmen um unsere Hoffnung auf Erlösung nicht begraben zu müssen. In dieser Hinsicht erinnern die Choreographien der Abschottung in vielerlei Hinsicht an Bions Grundannahme-Hypothesen über Gruppen (siehe unten).

7. Wilfred Bion: Grundannahmegruppen:

Wilfred Ruprecht Bion (1897 - 1979) war ein britischer Psychoanalytiker. Er war maßgebend an der Entwicklung der Gruppenanalyse beteiligt. Seine Arbeit gründet eng auf der von Melanie Klein. Zu seinen zentralen theoretischen Konzepten gehören das Modell „Container contained“ und das Modell der „Grundannahmegruppen“.

Bion unterscheidet Arbeitsgruppen und Grundannahmen-Gruppen. Dabei geht Bion davon aus, dass Gruppen bemüht sind, mit Hilfe bestimmter unbewusster „Grundannahmen“ ihr psychisches Überleben zu sichern. Diese Muster stellen sich quasi spontan und ohne weitere sprachliche Kommunikation her. Rudolf Heltzel zufolge erfüllen die Grundannahmen vor allem die Funktion, Gruppen davor zu bewahren mit der Frustration umzugehen die aus einem „Lernen aus Erfahrung“ erwächst. So betrachtet dienen die Grundannahmen ebenfalls der Angstbindung. Gleichzeitig schränken die Grundannahmen die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der Gruppe nachhaltig ein. Das Vorherrschen einer bestimmten Grundannahme erschließt sich vor allem aus der in der jeweiligen Gruppe dominierenden Gefühlsstimmung. Ich nehme hier Bezug zu Bions Konzept, da die Grundannahmen-These m.E. helfen kann zu klären, warum sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen zeitweilig voneinander abschotten.

Bion unterscheidet drei Grundannahmen:²

Die **Grundannahme der Abhängigkeit** lässt eine Gruppe entstehen, deren Mitglieder allesamt, häufig enttäuscht, an den Lippen des Gruppenleiters hängen, also ob sie annehmen, dass er im alleinigen Besitz von Gesundheit und Leben ist und jedes Mitglied auf seine Weise daraus schöpfen kann. Auf Organisationen bezogen....verhält sich die Abhängigkeitsgruppe unbewusst so,

² Hier beschrieben in enger Anlehnung an die Beschreibungen von Hinshelwood und Heltzel in Tietel (2003) S.84f

als sei es ihre primäre Aufgabe, ausschließlich oder vorrangig die Bedürfnisse der Mitarbeiter (und nicht der Klienten, Kunden oder Auftraggeber) zu versorgen. Die Leitung soll dies sicherstellen, von ihr fühlt sich die Gruppe daher abhängig. Gegen Ansätze der Veränderung erhebt sich massiver Widerspruch, da Veränderungen die Angst auslösen, nicht versorgt zu werden oder zu kurz zu kommen.

Grundannahme Abhängigkeit

Zweck:

Gruppe findet sich zusammen um einem Führer zu folgen und sich ganz auf ihn zu beziehen.

Atmosphäre:

Fokussierung auf den/die FührerIn in einer Mischung aus Hingabe und Bewunderung bzw. ärgerlicher Enttäuschung.

Nebenwirkung:

Die Sicherheit ist getrübt durch anhaltende Gefühle der Unzulänglichkeit und Frustration.

Die **Grundannahme von Kampf-Flucht** hat zur Folge, dass die Gruppenmitglieder sich voller Aufregung und Leidenschaft in der Vorstellung zusammenfinden, dass es einen Feind zu identifizieren gilt und ihr Leiter sie in geschlossener Phalanx gegen diesen Feind führen oder ihnen zur gemeinsamen Flucht verhelfen wird. In der Organisation wird ein Team mit der unbewussten Tendenz zur Kampf-Flucht-Annahme anstatt darüber nachzudenken wie die Arbeit am besten zur organisieren ist, die meiste Zeit damit verbringen, anstehende oder möglicherweise anstehende Veränderungen in der Organisation zu beklagen. Indem das Team entweder gegen Entwicklung ankämpft oder innere/äußere

Kündigung thematisiert, erneuert es immer wieder ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, das hilft, die Bedrohung zu überstehen.

Grundannahme Kampf-Flucht

Zweck:

Gruppe findet sich zusammen, um einen Führer zu finden, der die Gruppe in den Kampf gegen einen Gegner führt, oder die Gruppe auf der Flucht vor diesem Gegner anführt.

Atmosphäre:

Kämpferisch, scharfe Spaltung in gut und böse, hohes Aggressions- und Angstlevel, misstrauisch.

Nebenwirkung:

Die Sicherheit und Bewegungsfreiheit wird durch hohen Loyalitätsdruck und durch hohe Anforderung an Mut und Selbstaufopferung beeinträchtigt.

Die **Grundannahme der Paarbildung** schließlich durchdringt die Gruppe mit einer mysteriösen Hoffnung, die häufig mit einer im Verhalten zu Tage tretenden Paarbildung zweier Mitglieder oder eines Mitglieds und des Leiters einhergeht. Laut Bion herrsche hier die unbewußte Hoffnung, dass irgend ein großartiger Gedanke (oder ein bedeutendes Individuum) quasi messianisch aus dem (geschlechts-)Verkehr des Paares hervorgehen werde. Die Paarbildungsgruppe wehrt unerträgliche Aspekte der gegenwärtigen Realität also dadurch ab, dass sie die Gruppe bzw. Organisation von den anstehenden Gegenwartsaufgaben abhält. Teams in denen die Kultur informellem Miteinanders (Stammtisch, Feste, privater Austausch) dominieren, sind vermutlich immer mal wieder durch Aspekte dieser Grundannahme unterlegt.

Grundannahme Paarbildung

Zweck:

Gruppe findet sich zusammen, um ein Paar zu erschaffen, aus dessen Verbindung eine rettende Idee, Handlung oder Person hervorgeht.

Atmosphäre:

hoffnungsvolle und gespannte Erwartung, Fokussierung auf das Paar, aber auch Frust wenn die Gruppe von der Realität eingeholt wird.

Nebenwirkung:

Sicherheit ist getrübt durch latentes Gefühl der Wirklichkeitsferne und der Ahnung, dass die Erlösung nie wirklich eintreten wird.

Der unbewußten Grundannahme-Dynamik von Gruppen stellt Bion den Idealtypus der „**Arbeitsgruppe**“ (work-group) gegenüber, deren Mitglieder definierten und akzeptierten Aufgaben nachgehen und sich auf die Überprüfung und Bewältigung der Realität innen und außen konzentrieren. Die Arbeitsgruppe ist in der Lage die damit verbundenen Verunsicherungen und Ängste zu halten (containen). Es dominieren „...Anstrengung, Kooperation und Erfahrungslernen. Hier wird nicht mit tendenziell einer Stimme gesprochen, sondern mit vielen die sich teilweise widersprechen und jede Stimme wird im Idealfall angehört. So ist der Zusammenhalt in Arbeitsgruppen mehr das Ergebnis erfolgreichen Zusammenraufens, erfolgreicher Konfliktarbeit, und der Schmerz ist der der Einsamkeit und Isolation sowie der Trauer darum, daß die Welt (der Arbeit) nicht omnipotent gemeistert werden kann.“ (Heltzel)

Selbstverständlich oszillieren Teams im wirklichen Leben durchaus immer wieder zwischen den verschiedenen Grundannahmen.

Arbeitsgruppe

Den Zustand der **Arbeitsgruppe** bezeichnet Bion auch als die „differenzierte Gruppe“. Sie ist auf ihre primäre Arbeitsaufgabe (Primary Task) konzentriert. Lernen aus Erfahrung ist möglich, d.h. die Wirklichkeit wird zur Kenntnis genommen und es besteht die Möglichkeit sich trauernd von Unmöglichem zu verabschieden und mit der Begrenztheit der eigenen Macht zu leben.

Bion betont, dass in der Arbeitsgruppe die permanente Angst besteht, von der Dynamik der Grundannahmen überwältigt zu werden. Dies ist eng mit der Angst vor dem Verlust der Individualität verbunden.

Earl Hopper (2012) hat die drei klassischen Grundannahmen Bions um eine vierte Grundannahme ergänzt. Er nennt sie „Incohesion: Aggregation / Massifikation“, was mit „Kohärenzverlust: Aggregation oder Vermassung“ übersetzt werden könnte. Als „Aggregate“ sieht Hopper Ansammlungen Einzelner an, die kaum miteinander kommunizieren und zueinander Kontakt aufnehmen – außer zum Zweck des eigenen Überlebens. Hopper spricht auch von „me-ness“ – also einer deutlichen Ich-Bezogenheit.

Während Aggregate durch zu viel Ich-Orientierung charakterisiert sind, hat die Masse zu wenig davon: „One-ness“- im Sinne einer eher klumpenförmigen Entdifferenzierung der Gruppe. Mitglieder von Grundannahmegruppen dieser Art verharren entweder in „me-ness“ oder in „one-ness“ oder oszillieren stark zwischen diesen beiden Zuständen. Beide Verfassungen behindern die problemlösende Kooperation deutlich. Hopper zufolge zeigt die Existenz dieser Grundannahme, dass das Überleben der Gruppe in Frage gestellt ist. Die Ursache sieht er in primären und/oder sekundären traumatischen Erfahrungen, aus denen tiefe Hilflosigkeit resultiert. Als Grundaffekt beschreibt er die unbewusste Angst vor Vernichtung. Für Hopper ist diese mit dem Verlust des Zusammenhalts einhergehende, vierte Grundannahme typisch für Organisationen, die mit traumatisierter Klientel arbeiten.

8. Eine kleine Utopie des Gelingens:

Förderliche Rahmenbedingungen für eine Begegnung von Führungskräften und MitarbeiterInnen in Lebensgröße sind m.E. vor allem:

- a) **Konkret werden.** Wer übt Macht aus? Warum? Zu welchem Preis? Wer ist betroffen? Wo ersehnen wir Macht? Wo fürchten wir sie? Wo können wir sie akzeptieren? Wo nicht? Das entspricht einer Bewegung, in der wir nah an Leitung herangehen, es genau wissen wollen, uns eben gerade nicht abschotten. Wir nähern uns an um uns innerlich distanzieren zu können.
- b) Das **Gewahr-werden von Grenzen** des Machbaren und die damit verbundene Trauerarbeit. Dies betrifft Führungskräfte, MitarbeiterInnen und SupervisorInnen gleichermaßen. Oft ist es gedeihlicher, Begrenzungen und schmerzliche Kosten von mächtigen Interventionen anzuerkennen als der defensiven Versuchung zu unterliegen, diese zu leugnen.
- c) Räume, in denen **affektlogische Qualitäten** – vor allem die Qualitäten der Angst, der Aggression, der Scham und der Trauer – ausgedrückt werden können und gehalten sind.
- d) Räume, in denen **Rollentausch** bzw. Rollenverdoppelung (Sennett) zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen möglich sind. Dies kann nur gelingen, wenn die Informationen über die jeweiligen subjektiven Tatsachen wechselseitig zur Verfügung gestellt und wechselseitig nicht geleugnet werden.
- e) Das Prinzip der „Fürsorge“ zugleich anerkennen und problematisieren. Wir sind voneinander abhängig und kommen doch nicht ohne den Schutz unserer Unabhängigkeit zurecht.

Supervision hat dabei das Potenzial, die für diesen Prozess notwendigen „Resonanzräume für subjektive Tatsachen“³ zu eröffnen und zur Verfügung zu stellen.

³ Den Begriff „Resonanzraum“ verwende ich in Anlehnung an die Kollegin Renate Ritter; den Terminus „subjektive Tatsachen“ in Anlehnung an die Philosophie von Hermann Schmitz.

9. Literatur:

Ahrendt, Hannah (1995): *Macht und Gewalt*. München: Piper

Ameln, Falko von & Heintel, Peter (2016): *Macht in Organisationen. Denkerwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Hopper, Earl (Hg) (2012): *Trauma and Organizations*. London: Karnac Books

Hutter, Christoph (2013): *Das Feld gemeinsam bestellen - eine Herausforderung für Leitung*. Vortrag auf der ISI-Fachtagung 2013. Hamburg: Download von: http://www.isi-hamburg.org/download/0_Das%20Feld%20gemeinsam%20bestellen.pdf. Zugriff: 19.04.2018

Gschosmann, Adalbert. (2014). *Teamsupervision in der Sozialarbeit. Dreiecksvertrag und Triadische Kompetenz*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Universität Wien

Lewkowicz, Eva-Maria & West-Leuer, Beate (Hg.) (2016): *Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer

Moebius, Stephan (2013). *Macht und Hegemonie. Grundrisse einer poststrukturalistischen Analytik der Macht*. in: St. Moebius & A. Reckwitz (Hg.). *Poststrukturalistische Sozialwissenschaften*. 2.Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 158-174

Penz, Otto & Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt a.M.: Campus

Schüle, Johann August (2017): *Gesellschaft und Subjektivität. Psychoanalytische Beiträge zur Soziologie*. Gießen: Psychosozial

Sennett, Richard (2008): *Autorität*. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag

Sprenger, Reinhard K. (2015): *Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht und was sie weglässt*. München: DVA

Tietel, Erhard (2003): *Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur*. Münster. LIT-Verlag

Volk, Theresia & Schulz, Heiko (2017): *Der gute Fremde. Ein Gespräch mit Armin Nassehi*. in: *Journal Supervision* 2/2017. Köln: DGSv 14-17

Weber, Max (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 1. Halbband*. Tübingen. Online: www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%3F+der+Soziologie/Wirtschaft+und+Gesellschaft. Zugriff: 09.05.2018.