

Literatur

- Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, hg. von Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, Bd1, Reinbek bei Hamburg, S. 80-101.
- Bosetzky, H. (1989): Mensch und Organisation. Herford 1989.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt am Main.
- Gröning, K.: Ordnung schaffen. Über die psychosoziale Struktur der Verwaltungen. In: Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. hg. von Bauer, A./Gröning, K., Tübingen, S. 321-341.
- Luhmann, N. (1992): Organisation. In: Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hg. von Küpper, W./Ortmann, G., 2. Aufl. Opladen, S. 165-186.
- Merten, K. (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Münster/Hamburg/London.
- Schüle, J. A. (1987): Theorie der Institution. Opladen.
- Schulz v. Thun, F. (2001): Miteinander reden. Störungen und Klärungen Bd.1, Reinbek bei Hamburg.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Aufl. Göttingen/Toronto/Seattle.
- Weber, M. (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn.
- Wehling, P.: Kommunikation in Organisationen. Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess. Wiesbaden.

Anschrift des Autors:

Bernhard Steur, Wilhelm-Nagel-Strasse 53, 71642 Ludwigsburg

Annemarie Bauer und Brigitte Becker

Solitäre in Organisationen – ein Paradoxon? Supervision an Hochschulen und Universitätsinstituten

Zusammenfassung: „Die Idee der Universität“ – so Jaspers 1946 – verlangt Wahrheit und Freiheit. Moderne Hochschulen haben aber völlig andere Themen und Nöte: der Wettbewerb unter den Organisationen hat Einzug gehalten, die Ökonomisierung setzt Rahmen und strukturiert Inhalte, das Label „Exzellenz“ produziert Stolz und Beschämung, die Eliteidee ist neu geboren und selbstverständlich: Beratung, auch in Form von Supervision, wird nachgefragt und gewährt Einblicke in einst eher verschlossene Räume.

In sozialwissenschaftlichen Fachhochschulstudiengängen ist Supervision begleitend zu den Praxisphasen des Studiums für die Studierenden vielerorts Standard (Pühl 1994). An Universitäten und Pädagogischen Hochschulen im deutschen Sprachraum finden sich entsprechende meistens nicht verpflichtende Angebote gelegentlich (z. B. Garlichs 2000, Becker 2004).

Supervision für die in den genannten Organisationen tätigen Wissenschaftler/innen und Funktionsträger/innen ist im Gegensatz zu dem von Belardi (Belardi 2000) vorausgesagten großen Bedarf – immerhin sind eine halbe Million Menschen in diesem Bereich tätig – noch immer eine seltene Ausnahme. Wenn sich Professoren/innen, Hochschul-, Fakultäts- bzw. Institutsleitungen externer Beratung zur Unterstützung ihrer beruflichen Aufgaben bedienen, so dürfte dies eher im Verborgenen geschehen, also von denen, die sie in Anspruch nehmen, nicht öffentlich dargestellt werden. Entgegen einem von Klinkhammer (2009) angenommenen sehr hohen Beratungsbedarf aus „empirischer Sicht“ werde dieser „aus subjektiver Sicht kaum artikuliert“. Als Begründung hierfür formuliert sie: „Der Erkenntnisgewinn durch Inanspruchnahme der dialogischen und über rationale Aspekte hinausgehenden Beratungsformen Supervision und Coaching wird im Konkurrenz geprägten und auf individuelle Durchsetzung ausgerichteten Wissenschaftssystem als minderwertig und somit negativ bewertet.“ (vgl. Klinkhammer 2009, S. 99)

Gedanken zum Organisationstyp Hochschule und seinen unterschiedlichen Merkmalen

Die Hochschule als Organisation ist durch die klassischen Merkmale einer Verwaltungsbürokratie gekennzeichnet: Regeln und ihre Abläufe sind vorgeschrieben, die Aktenmäßigkeit der Vorgänge ist gewährleistet; Dezentralisierung, Kundenorientierung, Pflege der Human Resources, Flexibilität und flache Hierarchien als Merk-

male moderner Unternehmensführung sind zwar angestrebt, aber keinesfalls durchgesetzt. Die Kanzler, also die Leiter und Chefs der Verwaltung haben in der Regel Dauerstellen, während die Rektoren oder Präsidentinnen gewählt werden und nach einer oder auch zwei Amtszeiten wieder zurückgehen in ihre eigentlichen Aufgaben: Forschung und Lehre. Die Verwaltungsleitung ist also konstanter und dauerhafter als die Rektoren oder Präsidentinnen, die immer wieder von vorn anfangen.

Jede Hochschule hat einen Anteil von akademischer Selbstverwaltung – das ist der Versuch, über Beteiligung Autonomie der Verwaltung und der Politik gegenüber herzustellen; die gelingt aber nur mühsam. Die Ineffizienz solcher Selbstverwaltung ist groß, zumal man – von innen her – den Eindruck hat, dass die den Instituten und Abteilungen zugeordnete Anzahl von Stellen für Verwaltung viel zu klein ist und ein ganzer Teil der Verwaltungsaufgaben als so genannte „Selbstverwaltung“ von den Wissenschaftlern zu leisten ist. Das Nebeneinander von Verwaltungsbürokratischen Strukturen und „Expertenkultur“, wie Belardi das Auftreten von Experten nach außen hin bezeichnet, verdeckt die Macht der Bürokratie innerhalb der Organisation, das benennt er als „archaische Sozialorganisation“ (Scala/Grossmann 1997, zitiert nach Belardi 2000, S. 361). Institute und Fakultäten sind aus dem Blick der Organisation Mischkulturen, in denen Regeln und Satzungen, Formalitäten und rechtsrelevante Vorgänge mit Freiheit(en), Experimentierräumen und Unkontrollierbarkeiten verknüpft sind. Da entwickeln sich viele unterschiedliche Kulturmerkmale als Ausdruck eingefahrener Denkvorgänge und Wahrnehmungen, aus denen sich tradierende Muster des Umgangs mit den Aufgaben ergeben. Hoch geordnete Studiengänge und Institute leben neben solchen, die viel Individualismus zulassen, wenige Regeln haben und in denen Ausnahmen an der Tagesordnung sind.

Aber es gibt auch eine ideelle Seite, bzw. sehr unterschiedliche ideelle Seiten an den Hochschulen, von denen wir eine, eine besondere, hier herausgreifen wollen: Karl Jaspers geht davon aus, dass es Wahrheit gibt und die Universitäten den Auftrag haben, diese zu suchen. „Die Universität hat die Aufgabe, die Wahrheit in der Gemeinschaft von Forschern und Schülern zu suchen.“ (Jaspers 1946, S. 9). Noch völlig benommen vom Faschismus und Krieg überarbeitet Jaspers seine bereits früher (1923) veröffentlichte Schrift „Die Idee der Universität“ neu und stellt große moralische Forderungen auf, z. B. indem er Wahrheit und Freiheit miteinander verknüpft (1946, S. 120ff) und diese Aufgabe einem „berufenen kleinen Kreis(es)“ (S. 121) zuweist: Die Lehrfreiheit – und damit die Forschungsfreiheit – bestehe in wissenschaftlicher Absicht und sei oberstes Ziel, der Staat habe die Aufgabe, die Freiheit zu schützen, nicht aber in die Forschungsprozesse einzugreifen.

Aber – so warnt Jaspers – „die guten Einrichtungen der Universität haben als solche schon die Tendenz zu einem Absinken ...“ (1946, S. 66). Das sei z. B. dadurch gegeben, dass die Institution sich zum Selbstzweck mache, oder weil sie die Kommunikation in Polemik verwandle (S. 68), oder weil Forscher ihre ‚Schule‘ mehr oder weniger rücksichtslos ... fördern“ (1946, S. 68), oder weil Neid und Konkur-

renz im Spiel sei. Daher benötige man Persönlichkeiten, die Originalität und Eigenwillen, Gesinnung und Toleranz (S. 73) verkörpern. Wahrheit sei nur annähernd zugänglich, Wissenschaft nähere sich ihr immer nur an.

Heute, mehr als sechzig Jahre nach diesem Versuch, die Aufgaben der Universität und deren moralische Bedingungen zu definieren, muss man feststellen, dass die Politik und wirtschaftliche Forschungsinteressen längst Einzug gehalten haben und sich der Institution bedienen, sie mit steuern und bestimmen. Wo nach der Wahrheit gesucht werden darf, wo eher nicht und was mit unliebsamen Ergebnissen von Forschung zu tun sei, ist nicht mehr Sache des universitären Diskurses allein, sondern politischer Vorgaben und wirtschaftlicher Verwertungsinteressen. Die Universitäten stehen nicht, wie Jaspers es fordert und wie es mancher Wissenschaftler auch heute noch gern für sich in Anspruch nimmt, außerhalb der gesellschaftlichen Interessen- und Verteilungskonflikte. Dies wollen wir im Folgenden anhand einzelner von uns herausgegriffener Themen erörtern.

Der Wettbewerb und seine Spielformen

Als Supervisorinnen fragen wir uns, warum die in den letzten Jahren zu beobachtenden massiven Veränderungen durch gesetzliche Vorgaben an deutschen Hochschulen

- wie der Bologna-Prozess,
- die Umstrukturierung der Professorenbesoldung in ein Grundgehalt und eine „Leistungszulage“,
- die Erhöhung der Lehrdeputate, von der Einzelne durch besondere Leistungen in der Forschung entlastet werden können,
- das Einziehen von neuen Hierarchieebenen in die Struktur der Hochschulen
- und die Einführung eines Aufsichtsrats als Beratungs- und Kontrollorgan für die Rektorate bzw. Präsidialämter

nicht Anlässe geworden sind, sich zur Bewältigung der neuen Herausforderungen, zur eigenen Zielorientierung und zur Reflektion des eigenen Standpunkts externe, professionelle Beratung zu holen. Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich eine nähere Betrachtung des derzeitigen Wissenschaftsbetriebs.

Beratungsbedarf an Hochschulen, so diagnostizierte Belardi im Jahr 2000, entstehe durch die Krise, die vor allem durch den Wettbewerb um Studierende und deren zukünftige Arbeitgeber „als Kunden“ entstanden sei. Im Rahmen dieses Wettbewerbs sei es von höchstem Interesse, angemessene mehrdimensionale Evaluationsverfahren unterstützt durch Supervision und Organisationsberatung zu etablieren. Das Thema Evaluation bzw. Qualitätsmanagement ist mit der Einführung modularisierter Studiengänge Pflicht. Befragungen der Absolventen sind mittlerweile in den Alltag der Universitäten als meistens quantitatives Routineverfahren zur Evaluation der Lehre eingegangen und administrativ geregelt.

Man kann nun belegen, dass die Zufriedenheit der Studierenden mit den Lehrveranstaltungen abgesehen von wenigen Ausnahmen recht hoch ist. Beobachtet man Studierende höherer Semester beim Bearbeiten der Evaluationsfragebögen, so stellt man häufig eine Unlust fest, die von den Studierenden damit begründet wird, dass für sie keine erfahrbaren Konsequenzen aus den wiederkehrenden Evaluationen erfolgten. Ist also die Evaluation und mit ihr die Qualitätsdiskussion zu einer weitgehend folgenlosen Erledigung einer auferlegten Aufgabe geworden, deren Ergebnisse allenfalls selektiv und werbestrategisch genutzt werden?

Internetportale und Marktforscher fordern „Nutzer“ und Experten zu Bewertungen auf („Herr Professor – oder auch Frau Professorin: auf welche Hochschule würden Sie Ihre Kinder schicken?“) und entwickeln daraus Rankings, die von den publizierenden Medien vielfach aufgegriffen werden und beim Publikum mit Interesse aufgenommen werden. Die in den letzten Jahren in deutschen Medien Mode gewordenen Rankings, also vergleichende Bewertungen, die sich auf wie auch immer definierte Qualitätskriterien stützen oder an denen man sich als „Nutzer“ oder „Kunde“ per Mouse-Klick beteiligen kann, sind ein weiterer Beleg für die Orientierung an der Wirtschaft. Als Vorläufer der Rankings kann der Warentest gelten, der seit den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts dem Verbraucher Auskunft über den Nutz- und Gebrauchswert von Waren und Dienstleistungen gibt. Im Unterschied zum Warentest stehen bei den Rankings weniger die Qualitätskriterien als eben der Rangplatz, also der Vergleich, im Vordergrund der Medienpräsentation. Geht es also um Qualitäten oder den Wettbewerb als Selbstzweck?

Als Reaktion auf den Wettbewerb der Universitäten und Hochschulen untereinander sind differenzierte Studiengänge entstanden, mit denen man „Alleinstellungsmerkmale“ herausarbeiten will und sich auf dem Markt gut platzieren möchte. Das mag den Vorteil haben, den persönlichen Interessen und Neigungen der Studierenden besser entgegenkommen zu können; es kann aber auch den Nachteil haben, dass zu früh gespurt und gelenkt wird und die Spezialisierung einsetzt, ohne dass notwendige Grundkenntnisse und Zusammenhänge thematisiert werden. Das alles könnte Humboldt zu einem Alptraum verhelfen, einem Alptraum zum Verlust der Bildungs Idee. Folgt man Karl Jaspers, so hat die Universität einen einzigen Auftrag, die Wahrheit zu suchen. Nun hat der Konstruktivismus uns zwischenzeitlich gelehrt, so etwas wie die Wahrheit gebe es gar nicht, also muss man es wohl auch nicht suchen. Auch er, Karl Jaspers, müsste unter Alpträumen leiden. Heiner Keupp sagt es mit anderen Worten: den Studierenden würde das kritische Denken ausgerieben (2007, S. 188).

Der Wettbewerbsgedanke ist im der wissenschaftlichen Feld keineswegs neu. Die Geschichte der Forschung des zwanzigsten Jahrhunderts ist gekennzeichnet von Wettläufen darum, als erster eine durch Forschung gesuchte neue Erkenntnis zu veröffentlichen, die dann von den Fachkollegen oder neudeutsch von der »scientific community« als richtig oder wahr anerkannt wird. Dass dieser beständige Wettbewerb auch dazu führt, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, wenn es

um Reputation und Karrierechancen geht, ist verständlich. Man versuchte durch einen Ehrenkodex der Wissenschaftler den Einsatz unlauterer Mittel zu verhindern. Je stärker sich jedoch aus wissenschaftlichen Erkenntnissen handfeste materielle Vorteile in Form von Patenten, Zugang zu bzw. Kontrolle über Veröffentlichungschancen und Forschungsgelder ergeben, desto ausschlaggebender ist die Geschwindigkeit, in der Erkenntnisse produziert und veröffentlicht werden, und desto brüchiger wird die Bindekraft ethischer Normen im Wissenschaftsbetrieb. Immer wieder werden Skandale um Unregelmäßigkeiten bei der Beantragung von Forschungsmitteln bekannt. So berichtet Spiegel online im Mai 2009, dass 16 Wissenschaftler eines Sonderforschungsbereichs der Universität Göttingen falsche Angaben über Publikationen gemacht haben sollen, d. h. Veröffentlichungen erfunden haben sollen. Solche „Skandale“ hat es immer wieder gegeben und wird es immer wieder geben, weil die Währung für eine gute wissenschaftliche Karriere die Anzahl der Veröffentlichungen ist, und die beruht auf den Mengen an eingeworbenen Forschungsgeldern – und diese bewirken Publikationen, mit denen man weitere Forschungsgelder akquirieren kann. Das Auffliegen solchen Fehlverhaltens ist im Prüfverfahren der Anträge keineswegs gesichert, da die Gutachter selbst unter erheblichem Zeitdruck stehen.

Das Gesetz des Wachstums scheint auch für den erfolgreichen Wissenschaftsbetrieb zu gelten, je schneller und leichter man an neue Forschungsgelder kommt, desto besser kann die Maschinerie in Gang gehalten werden, muss man da fragen, woher das Geld kommt und mit welchen Interessen das Sponsoring verknüpft ist? – Der Staat ist nach wie vor der größte Geldgeber, ergänzt von einigen privaten Stiftungen (z. B. Volkswagen-Stiftung). Für die Verteilung der Forschungsmittel gelten sog. Effizienz Kriterien, wie Anzahl der Veröffentlichungen, die Häufigkeit, mit der diese Veröffentlichungen später zitiert werden (wenn diese bei Antragstellung schon messbar wäre), und die Höhe der bisher eingeworbenen Forschungsmittel. Da die staatlichen Haushalte in den letzten Dekaden zunehmend in Schwierigkeiten sind, verschärft sich der Wettbewerb um die staatliche Forschungsförderung und das privatwirtschaftliche Sponsoring weitet sich aus. Deutlicher Ausdruck dieses verschärften Wettbewerbs und gleichzeitig eines Bedürfnisses, die Forschungsjunktur anzutreiben, ist die „Exzellenzinitiative“, die 2005 von der Bundesregierung initiiert wurde. Auf diese Weise hielt der Begriff „Exzellenz“ Einzug in die Qualitätsdebatte der Hochschulen – doch dazu später.

Ein weiterer boomender Bereich sind die Preisverleihungen. Mit der Zuerkennung und öffentlichen Verleihung eines Preises sollen außergewöhnliche Leistungen in Kultur und Gesellschaft eine meistens eher ideelle als materielle Würdigung erfahren. Das ist keine neue Erscheinung, allerdings fällt die Häufigkeit auf, mit der regionale und überregionale Medien in letzter Zeit von Preisverleihungen berichten. In einem Rundfunkkommentar war zu hören, dass, wer immer Publizität sucht, einen Preis stiften müsse und diesen einer bereits öffentlich bekannten Person zuerkennen müsse, schon finde er öffentliche Erwähnung. Die zunehmende Anzahl

von Preisen, die Rituale der Komitees, die über die Zuerkennung bestimmen, und die öffentlichen Akte der Verleihung selbst, nehmen auch in den Hochschulen zu. So werden herausragende Qualifikationsarbeiten, besonders gute Lehre, besonderes studentisches Engagement und vieles mehr durch jährlich zu verleihende Preise gewürdigt. Wie sich dies bis in die Niederungen des Hochschulalltags auswirkt soll in folgenden kleinen Fallvignetten dargestellt werden.

Fall 1: Eine Habilitandin beschäftigte eine studentische Hilfskraft zur Auswertung ihres umfangreichen empirischen Datenmaterials. Bei der gemeinsamen Arbeit entstand die Idee, der Studentin ein bestimmtes Datensegment zur relativ selbständigen Auswertung und Interpretation zu überlassen. Daraus durfte sie ihre Abschlussarbeit entwickeln. Als Erstgutachter wurde der einflussreiche Leiter des Forschungsverbands, in dessen Rahmen die Habilitandin arbeitete, gebeten, als Zweitgutachterin eine Dozentin, die die Studentin vorschlug. Als die Abschlussarbeit vorlag und die beiden Gutachter sich auf eine gemeinsame Note einigen mussten, bekannte der Erstgutachter, er beabsichtige diese Arbeit für den „Preis“ vorzuschlagen, was bedeute, man müsse sich auf eine 1,0 als Note einigen. Nun hatte die Zweitgutachterin die Arbeit aber nur als „gut“ bewertet und in ihrem Gutachten entsprechend argumentiert. Sie wurde nun gebeten ihr Gutachten umzuformulieren. Als sie sich dazu nicht bereit erklärte, wurde sie darauf hingewiesen, dass sie unter diesen Umständen mit Nachteilen bei der Berücksichtigung eigener Interessen rechnen müsse.

Fall 2: Ein Lehramtsstudent erhielt zu seiner Überraschung für seine schriftliche Abschlussarbeit den ersten Preis der Hochschule. Während der Preisverleihung hatte er die Gelegenheit seine Erkenntnisse darzustellen und tat dies in einem originellen szenischen Arrangement, für das er sehr viel Beifall erhielt. So ermutigt beschloss er, sich den Weg für eine wissenschaftliche Karriere offen zu halten und ein Aufbaustudium zum Magister anzuschließen. Die Magisterarbeit sollte inhaltlich auf der gepriesenen Arbeit aufbauen. Leider war aber der damalige Gutachter mittlerweile wegberufen worden, so dass der Kandidat sich einen anderen Erstgutachter suchen musste. Dieser hatte an der Anlage der gesamten Arbeit viel zu kritisieren und versuchte den Studenten zu einer Neukonzeption zu bewegen. Dieser nahm, verwirrt wie er war, zunächst Beratung bei einer Supervisorin in Anspruch und riskierte es schließlich, bei seiner Konzeption zu bleiben. Seine Magisterarbeit wurde mit „ausreichend“ bewertet. Daraufhin nahm er eine Lehrerstelle im benachbarten Ausland an.

Fall 3: Eine Preisträgerin, der der Preis von einem das Universitätsinstitut finanziell unterstützenden gemeinnützigen Verein zuerkannt worden war, weigerte sich, bei der öffentlichen Preisverleihung die Ergebnisse ihrer Arbeit in einem kurzen Statement darzustellen, daraufhin wurde ihr der Preis aberkannt.

Fall 4: Das Gremium der Fakultät, das jährlich die Aufgabe hat, einen Kandidaten bzw. eine Kandidatin für den Lehrpreis vorzuschlagen, versucht, in seinen Sitzungen einen Kriterienkatalog zusammenzustellen, und überlegt, wie die Voten

der Studierenden sinnvoll in den Auswahlprozess Eingang finden könnten. Dies ist ein zeitaufwändiger Prozess und führt trotz dieser Bemühungen und guter Begründungen für die eigenen Vorschläge nicht zum Erfolg für die eigenen Kandidaten. Erst als man sich in seiner Auswahl und seiner Begründung eng an die vom Landesministerium vorgegebenen Kriterien hält, setzt sich einmal ein eigener Kandidat durch.

Ergo: Preisverleihungen dienen den Machtinteressen derer, die sie verleihen, und gelegentlich auch einmal den Gepriesenen bei der Wissenschaftskarriere. Preisverleihungen sind eine weitere Variante der Ankurbelung des Wettbewerbs auf den unteren Stufen der Karriereleitern, in dem es offiziell um Qualität geht; inoffiziell werden sie genutzt, um die Konkurrenzen hinter den Kulissen, ohne Transparenz für die Kandidaten und Kandidatinnen und ohne Einblick und Kontrolle der Öffentlichkeit auszutragen.

Exzellenzen – Initiativen und Träger

Die Wettbewerbsorientierung mit gleichzeitiger Verschärfung der Geschwindigkeit, in der akademische Leistungen erbracht werden sollen, ist mit einer Spaltung in doppeltem Sinne verbunden: Die Exzellenzinitiative und der Rankingboom führen als äußere Zeichen eines angeheizten Wettbewerbs zu einer verschärften Differenzierung der Hochschullandschaft in exzellente Universitäten, – sie bilden quasi den blaublütigen Adel. Solche, die auch adligen Standes sind, derzeit nicht erfolgreich waren, sondern sich um Erfolg in der nächsten Prädikatvergabe bemühen müssen, durchleben einen Beschämungsprozess, den Makel also, es nicht geschafft zu haben. Abgelehnte Forschungsanträge hat es zwar auch früher schon gegeben, aber nie ist das derartig in der Öffentlichkeit inszeniert worden. Die dritte Gruppe sind aufstrebende »have-nots«, die Hochschulen und Fachhochschulen. Während die ersten Gruppen sich durch Grundlagenforschung auszeichnen und die zukünftige Elite ausbilden, sind letztere durch Praxisorientierung und geringer bewertete akademische Abschlüsse einer anderen »Liga« zugeordnet und dürfen dort ihre Wettbewerbe austragen. Damit geht eine Abwertung der Praxis als zukünftigem Wirkungsfeld einher.

Eine zweite Spaltung betrifft die Orientierung: Der Blick richtet sich auf das, was sein soll, auf Konzepte, und nicht mehr auf das, was ist. Man unterzieht sich einem »Leitbildprozess«, der das Wir-Gefühl stärkt und auf eine hoffnungsvolle Zukunft orientiert. Jede Universität sehnt sich nach dem Exzellenztitel und es sieht so aus, als gebe es nur noch wenige, die nicht „exzellente“ wären. Inzwischen hat die Weltbank interveniert (6. Juni 2009): Viele Länder würden mit der Gründung einer „Weltklasse-Universität“ einem Mythos hinterher rennen, der viel Geld verschlingen, aber gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele verfehlen würde.

Wie Heiner Keupp (2007) darlegt, wird mit der Exzellenz-Initiative die Wettbewerbsidee und die entsprechende Rhetorik auf die Spitze getrieben. Die Protago-

nisten dieser Debatte bedienen sich gern des Vergleichs mit dem Sport (Champions-League, Olympische Spiele) oder der Metapher des Leuchtturms. Das mit dem Exzellenzbegriff mittransportierte Elitedenken ist, so Keupp, eine Neuerscheinung in der Bundesrepublik Deutschland und eine Abkehr von der kritischen Distanz des Nachkriegsdeutschlands zum Elitegedanken. Elitäre Ansprüche und elitäres Gehabe sind nun nicht mehr verdächtig, sondern markieren die Zugehörigkeit. Mit diesem Jargon folgt die Wissenschaft der Wirtschaft: „Die Wirtschaft hat sich längst unter Anleitung smarterer und harter Unternehmensberater einer marktradikalen Transformation unterzogen und die dort vertrauten Begriffe tauchen jetzt alle im neuen Jargon des Hochschulmanagements auf“ (Keupp 2007, S. 180). Der neue Jargon hat die (deutsche) Problematik des Elitebegriffs hinweggefegt.

Früher gab es wunderbare Titel: „Seine Magnifizenz“ – das war reserviert für die Universitätsleitung. „Seine Spektabilität“ oder „spectabilis“ war reserviert für die Dekane – diese Anreden gerieten dann in die Kritik und außer Mode – wie die Talare – bis zur Wiederauferstehung: Heute inszeniert man sich wieder gern als Würdenträger, nennt sich wieder Magnifizenz und Spektabilität, trägt wieder Talare und Amtsketten und sogar der studentische Neuankömmling identifiziert sich sofort mit der Institution, in der die Elite zu Hause ist, und alle fühlen sich großartig. Oder – alternativ: „Exzellenz“ löst heute alle (Status-) Probleme.

Hochschullehrer wird man/frau, wenn man sich den verschiedensten Ritualen unterworfen hat, nach dem Diplom bzw. dem Master die Promotion durchzieht, evtl. die Habilitation: dann hat man Chancen. Die Qualitäten, die man für solche Prozeduren braucht, sind selbstverständlich Wissen, Können, Umgang mit Theorien, Umgang mit Empirie und Methoden, eigene Forschungen – aber auch Durchhaltevermögen, Bereitschaft, andere Bedürfnisse, z. B. soziale Bedürfnisse aufzuschieben für lange Zeit. Die Effekte auf die Persönlichkeit können hier nicht behauptet und schon gar nicht nachgewiesen werden, aber einige Überlegungen dazu wollen wir benennen:

In den Etappen des Studiums geht es um Wissenschaftsetappen bzw. um Etappen des Nachweises konsequenter Arbeit in der Wissenschaft – es geht nicht um den Erwerb von Kompetenzen für eine gute Lehre, für den sozialen und förderlichen Umgang mit Studierenden, in deren eigener beruflicher, wissenschaftlicher und rollenantizipierender Entwicklung. Die Schritte der wissenschaftlichen Qualifizierung sind immer mit Konkurrenz verbunden – und die neuen Studiengänge legen das auch so fest: nur ein kleinerer Teil der Bachelor-AbsolventInnen kann einen Master machen, nur ein kleiner Teil von diesen kann promovieren. Wer da ohne Konkurrenz durchs Studium geht, ist entweder unanfechtbar gut oder hat die Regeln noch nicht verstanden. So entstehen Solitäre und – das Paradox der Organisation der Solitäre.

Die unmerklichen Effekte erfolgreichen Studierens, das Bewältigen der einzelnen Etappen und der Erwerb der immer höheren Weihen, sowie die (alten-neuen) Bemühungen, ausgezeichnet zu werden, haben Auswirkungen auf die Persönlich-

keit. Die Exzellenzuniversität und die exzellenten Menschen, (oder die, die sich so verstehen) liegen nicht weit auseinander. Es stellt sich aber die Frage, was die Suche nach dem Titel „Exzellenz“ mit den Titelsuchern anrichtet: Die Exzellenzzuschreibung muss sich auf das Selbstwertgefühl auswirken, d. h. es muss den Narzissmus beflügeln. Es liegt nun sehr nahe, vom Exzellenztitel einer Universität oder eines Forschungsbereichs auf die (Selbst-) Zuschreibung „ich bin exzellent“ überzugehen. Das wäre dann das Ende der Selbstkritik oder zumindest der kritischen Selbstreflexion.

An dieser Stelle müssen wir einen kleinen Ausflug in die Narzissmustheorie machen: Nach der antiken griechischen Mythologie ist Narciss ein 16-jähriger Jüngling, der sich aus Stolz der Liebe der Nymphe Echo entzog. Dafür traf ihn der rächende Fluch, sein eigenes Spiegelbild in jedem Wasser lieben zu müssen, welches sich ihm gleichfalls immer entzog. Er konnte sein Spiegelbild weder berühren, noch sich von ihm lösen, verging darüber und verwandelte sich in eine Narzisse. In der psychoanalytischen Theorie gilt Narzissmus als ein notwendiger Reifungsschritt, in dem die reine Spiegelbildlichkeit in Form der Übertragung der narzisstischen Libido auf einen realen Anderen als geliebte Bezugsperson gelingt: Der geglückte Narzissmus ist dadurch gekennzeichnet, dass aus der Selbstliebe die Liebe zum Objekt entstehen kann. Störungen liegen dann vor, wenn die Selbstliebe zu groß bleibt, das Spiegelungsbedürfnis ständig aktiviert ist und die Beziehung zu geliebten Objekten weniger oder wenig vorhanden ist.

Wie so oft in der Theorie der Psychoanalyse und auch Psychiatrie haben wir hier einen Begriff, der gesundes und pathologisches Verhalten und Handeln, aber auch gesunde und pathologische Struktur mit dem selben Wort belegt – was höchst verwirrend sein kann und eigentlich nicht zulässig ist.

Narzisstische Personen sind gekennzeichnet durch einen Mangel an Einfühlungsvermögen und Überempfindlichkeit gegenüber Kritik, was sie mit einem großartigen äußeren Erscheinungsbild zu kompensieren versuchen. Häufig steht dahinter ein brüchiges Selbstwertgefühl, das vermutlich Angst entwickelt, selbst zu verschwinden und sich aufzulösen, wenn jemand anderes wichtig und bedeutsam wird. Narzissten überschätzen oft ihre eigenen Fähigkeiten und neiden, was andere, evtl. begabtere Menschen leisten können. Sie streben nach Macht, um sich selbst als einzigartig hervor zu heben, andere ihnen gefährlich werdende Menschen abzuwerten und so unantastbar zu sein. Dabei gehen wir hier nicht auf Formen des malignen Narzissmus ein. Wir behaupten nicht, dass sich an Universitäten nur narzisstische Persönlichkeiten bewegen. Aber universitärer Narzissmus und Elitedenken gehören oft durchaus zusammen: man ist nicht über Geld Elite geworden, sondern über Wissenschaft und Forschung. Das macht die Statuszugehörigkeit besonders wertvoll und hebt sie von den monetären, also vom neureichen Adel ab. Manche Interaktionsrituale könnten dann auch als Auswirkungen dieser Adelszugehörigkeit verstanden werden, Interaktionsrituale, sei es mit Kollegen und Kolleginnen oder mit Studierenden: Der Blick geht von oben nach unten und manches Mal schwankt

Verhalten hin und her zwischen Gönnen und Fördern, Ausbeuten und Fallen-Lassen, Beschämen und Erniedrigen. Kernbergs psychodynamische Herangehensweise an strukturelle Eigenschaften von Persönlichkeiten, ihre Interaktionen in Gruppen und Organisationen – er nimmt sich auch die psychoanalytischen Ausbildungsinstitute vor – und als Führungspersönlichkeiten eröffnen neue Verständnisse und Erkenntnisse schwieriger Organisationsprozesse, die wir durchaus auch auf Universitäten und Hochschule übertragen können (2000).

Wettbewerbe und Wettbewerb als Organisationskultur lädt zu Konkurrenz und zu Rivalitätsdenken ein – wie sich das auswirkt, kann man nicht nur an Forschungsskandalen ablesen, sondern auch an Dynamiken in Instituten, in denen die Beobachtung, wer hier was zum Titel beiträgt, akribisch verläuft. Das wird ein Sozialisierungseffekt der Hochschule sein: als Studierende will man/frau an dem Glanz teilhaben und früh lernen, dass nicht Solidarität gute Forschungsergebnisse liefert, sondern die Neigung zu konkurrenitem und rivalisierendem Verhalten kann als fast notwendiger Anpassungsmechanismus zum Teil der Persönlichkeit werden. Es ist ein systemischer Kreislauf: In dieser Organisation muss man ein Solitär sein, um erfolgreich sein zu können – und genau diese Eigenschaft wird weiterhin verstärkt. Da bedarf es viel, viel Selbstkontrolle.

Heiner Keupp nennt seinen Artikel denn auch „Vom Elfenbeinturm zum Leuchtturm“ (2007) und spricht von einem „Neuen Jargon der Eigentlichkeit“ (2007, S. 179). So lernen die in den Kreis der Forscher/innen aufgenommenen Kandidaten/innen auch die entsprechenden Sprachen bzw. Jargons und gehören so dazu. Wer den Jargon nicht annimmt, outet sich als nicht dazugehörig, als distanziert, als zweifelnd. Zweifel aber werden abgespalten, die Zweifler ausgegrenzt. Der Jargon dient als Instrument, Zweifel nicht mehr aufkommen zu lassen.

Die Sehnsucht, zu den Eliten zu gehören, ihre Sprache zu sprechen und ihre Attribute zu erwerben, bis hin zum Habitus bzw. zur Inkorporation, verführt zur Blindheit. Unter „Habitus“ verstehen wir mit Bourdieu die individuell und klassenspezifisch geronnenen früheren gesellschaftlichen Erfahrungen, die dazu beitragen, Gesellschaft über Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata und -muster zu reproduzieren.

Aber grade die Wissenschaften, die sich mit Menschen beschäftigen, zeigen, wie vorläufig alles ist, was wir denken, und wie wenig vorhersehbar menschliches Verhalten doch schließlich ist. Warum ist das so schwer auszuhalten? Warum kann das nicht in Sprache gefasst werden? – Weil es einen Narzissmus gibt, der sich aus elitärem Denken und Elitedenken speist: Elite hat keine Zweifel und Elite begeht keine Irrtümer. Die Selbstbilder treiben sozusagen das kritische Denken aus.

Was kann, was darf externe Beratung und Supervision?

„Erfolgreiche Einflussnahme setzt voraus, dass man die Eigenlogik des Systems akzeptiert und berücksichtigt“ (Scala und Grossmann 1997, zit. nach Belardi 2000,

S. 371). Supervision will anregen zur Selbstreflexion einer Person, eines Teams, einer Organisation und zur Reflektion von Prozessen und Interaktionen. Es geht um die Betrachtung von Mustern und Wahrnehmungen, eingefahrenen Spielen und Interpretationen und Folien des Verstehens; es geht darum, Verdrängtes und Unbewusstes in der Organisation und in den Kollegien hervorzuholen und damit das Leben in der Organisation anzureichern und die Wechsel von Perspektiven zu ermöglichen. Es geht aber auch darum, Emotionen Platz zu geben, Sozialisierungsvorgänge und -effekte zu betrachten, ethische Positionen zu reflektieren oder zu entwickeln und so weiter.

Wie alle Systeme haben auch Hochschulen aller Art ihre eigenen Dynamiken entwickelt und zwar nicht nur die ganz individuellen, sondern auch die spezifischen der Grundstruktur. Die Universitäten spielen nach anderen Regeln als die Fachhochschule (mit ihren Praktika, ihrer Berufsorientierung und ihren grundständigen Studienabschlüssen). Sie spielen aber auch anders als die Pädagogischen Hochschule, die ja mehr sind (im Stufenplan der Hochschulen) als die Fachhochschulen (siehe das Deputat der ProfessorInnen!). Die Differenzen und Differenzierungen in der Hochschullandschaft könnte man so beschreiben: die einen machen Wissenschaft und Forschung, die anderen betreiben Praxis, darüber dürfen sie auch forschen.

Wir haben einige Erfahrungen mit Beratung in Hochschulen und Universitäten. Dabei gab es unterschiedliche Anlässe: Nach unseren Erfahrungen wird Supervision gesucht in Instituten, die den Auftrag erhielten, vermehrt Drittmittel einzuwerben, und sich dazu nicht in der Lage zu sehen: in einem Fall fehlten die Forschungsfragen, in einem anderen gab es viele Lehrende im Mittelbau, die sich ein eigenes Forschungsprofil entwickeln mussten.

Hochschulabteilungen oder Institute müssen immer wieder Generationenwechsel verkraften und gestalten. War es vor ca. 30 Jahren der Wechsel von der Ordinarienuniversität zu moderneren Formen des Lehrens, des Umgangs miteinander und der neuen Schwerpunktsetzung – ein Generationenwechsel, der an einen politischen Wechsel gekoppelt war und teilweise dramatische Ausmaße annahm, so müssen sich die Hochschul-Generationen heute wieder wandeln und eine quasi-wirtschaftliche Organisationskultur entwickeln. Wie damals die alten Ordinarien die Welt nicht verstanden, sind es heute Mitglieder der jüngeren, sich als Elite verstehende Generation, die die Alten aktivieren und auf die Fährten einer modernen Hochschule setzen müssen und wollen. Anderen Hochschulen und Instituten fehlen die Anwärter auf eher mühselige Posten; Posten, die im modernen Wissenschafts- und Forschungsbetrieb kein Renommee haben, sondern mit mühseliger und nicht angesehener Kontroll-, Repräsentations-, Gremien- und Verwaltungsarbeit verbunden sind und vom Forschen und Publizieren abhalten. Abgesehen davon kann Führung und sogar Leitung von lauter exzellenten Wissenschaftlern eigentlich gar nicht gehen, sondern ist in der Zuschreibung ein verlorener Posten.

Wir, die beiden Autorinnen, arbeiten an Hochschulen, die sich der Wissenschaft, aber auch der Praxis verpflichtet fühlen, die Praxisforschung betreiben, und weil

sie dies tun, aus den Diskussionen um „Exzellenz“ schlicht herausfallen, weil Praxis ja sowieso nicht zählt. Von daher können unsere Hochschulen und damit auch wir nicht zur Weltklasse gehören – das macht den Blick möglicherweise etwas einfacher, und wir erlauben uns, ihn auch etwas ironischer einzunehmen. Aus dem Blickwinkel leisten wir uns dies, weil es uns sowieso die Kritik des Neides eintragen wird. Als Supervisorinnen aber haben wir es auch mit Instituten von Universitäten zu tun und zu tun gehabt, die gerade im Umbruch sind und Supervision gesucht haben, um sich neu zu strukturieren und zu sortieren.

In dieser Kultur, in der „Exzellenz“ eigentlich schon ein Muss ist, kann wahrscheinlich nur eine Person mit dem Anspruch der Supervision erfolgreich sein, die z. B. über eigene Titel zeigen kann, dass sie die Kulturen kennt, dass sie sie akzeptiert und wenigstens die ersten kleineren Etappen erfolgreich genommen hat. Das gibt einen Hauch von Stallgeruch, der die sofortige Ausstoßung verhindern helfen kann. Die Notwendigkeit des Hauches von Stallgeruch (!) ist in Hochschule wie auch in Kliniken in der supervisorischen Arbeit mit (Chef-) ÄrztInnen ähnlich. Nicht selten nehmen forschende HochschullehrerInnen Beforschung und Beratung tendenziell übel! Das mag an der Exzellenz oder an der Elite liegen, am Blauen Blut oder an der Angst, in problematisierender und klärender Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen durch die Beratung Beschämung zu erfahren, auch weil man es nicht „allein hinkriegt“, abgesehen davon, dass Supervision manchmal zu Ergebnissen kommt, die auf ausgehandelten Kompromissen beruhen, die kontraktiert und somit eingehalten werden sollen. Die Dokumentation bescheinigt also, dass jemand in einer Sache „nachgeben“ musste und sich nicht „durchsetzen“ konnte.

In diesem Feld haben SupervisorInnen eher einen schweren Stand. Sie sind in der Regel SozialwissenschaftlerInnen, was zu den derzeit wichtigen Wissenschaften oft einen Statusunterschied bedeutet. Sie müssen mindestens promoviert sein, um wenigstens einen Hauch des Odeurs des Wissenschaftsstalles an sich zu haben. Sie müssen sich in den Hochschulen bewegt haben, nicht nur im Studium, sondern möglichst darüber hinaus: weil Hochschulen sich als besondere Organisationen verstehen, deren innere Logik man kennen muss und der man nicht nur mit Respekt, sondern auch mit Hochachtung begegnen soll. Der Zuschreibung der „schlichten“ Psychologisierung im Supervisionsprozess kann man unter den kritischen Augen von WissenschaftlerInnen, die allenfalls Psychologie als Wissenschaft anerkennen wollen, kaum entgehen. Der Verdacht der Inkompetenz ist allgegenwärtig.

Belardi (2000) warnt davor, dass man mit den eigenen Erfahrungen seines damaligen Studiums in der Hochschule supervidieren kann: das kann nicht ausreichen – man will es mit Ebenbürtigen zu tun haben. Aber ist man das denn? Oder ist man, weil Supervisor, nicht sowieso eher Praktiker mit einem „falschen“ Studium? Von daher schlägt Belardi vor, dass weniger ein einzelner Supervisor oder ein einzelne Supervisorin, sondern eher ein Beratungsteam in einem Institut oder einer Hochschule supervisorisch oder die Organisation entwickelnd arbeiten kann.

Das hat unserer Meinung nach aber schnell finanzielle Grenzen. Insofern glauben wir, dass allein an dieser Stelle bereits ein Dilemma entsteht.

Die Verstrickung in der Mikropolitik eines Instituts oder eines Teams ist relativ groß, Interaktionsrituale sind eingespielt, Spiele, Spielchen etabliert; mit ihnen verschafft man sich seinen Platz und seine Daseinsberechtigung. Das ist in allen großen Organisationen ähnlich. Typisch für Hochschulorganisationen jedoch ist vor allem der Selbstanspruch, nämlich den Durchblick zu haben und mit diesem Durchblick die anderen abwerten zu können. Keine Diskussion in einem Kollegium löst so viel Inszenierung von Kompetenz, Besser-Kompetenz und Eifer aus, als wenn es um Methodenfragen geht. Diese sind unabhängig vom Thema, jeder Hochschullehrer muss sie „drauf“ haben.

Astrid Schreyögg sieht eine Korrelation: Je größer die Freiheitsgrade in einer Organisation sind, umso mehr mikropolitische Prozesse gibt es (Schreyögg 1996, S. 414).

Die Hochschulsozialisation beflügelt auch noch andere Kompetenzen (auch nach Belardi 2000, S. 371 ff – in Auswahl):

- Koalitionsbildungen
- Das manipulative Spiel mit Argumenten, Daten und deren Ableitungen
- Zitate oder das Beschwören höherer Autoritäten
- Das Spiel : „Das Böse-Ministerium“
- Vernebelnde Zusammenhänge

Uns selbst ist vor allem folgende Strategie deutlich: mit wohlgesetzten Worten und flüssigen Argumenten Zusammenhänge herzustellen, die kaum rückwärts aufzudröseln sind und im Endeffekt Setzungen bedeuten. Das bedeutet aber nur, dass Hochschulen, wie jede andere Organisation auch, ihre Kompetenzen auch für ihre Spiele und Spielchen einsetzen.

Was müsste Supervision im aufklärerischen Sinne im Kontext Hochschule und Universitäten leisten? Kann sie hinter die „Exzellenz“ blicken und Persönlichkeitsmerkmale oder -auffälligkeiten einer Eliteperson ansprechen? Ist die Hast, das Gieren nach Ehre, Titel und Forschung zu benennen oder gar zu bremsen?

Es müsste das Bewusstsein herzustellen sein: in der Zeit, in der man rennt und hastet, trägt man Scheuklappen und bewegt sich in vorgegebenen Spuren, in der Annahme, das werde honoriert. Wenn eine Person nach oben „gespült“ wurde – muss sie dann die Scheuklappen beibehalten oder kann sie Originalität und Eigenwilligkeit (Jaspers) entwickeln und z. B. Themen außerhalb des Mainstreams suchen? Supervision in diesem Kontext bedeutet – wie eigentlich immer – innezuhalten, die Zeit zu stoppen; daher raubt sie Energie und verhindert, dass man stringent aufs Ziel losgeht. Gefährdet Supervision die Idealisierung der eigenen Person, die doch in der Hochschulszene überlebensnotwendig scheint? Kann man Formen der Habitualisierung und der Inkorporation ansprechen, ohne die Zugehörigkeit zu ramponieren?

Literatur

- Becker, B. (2004): Supervision in der Lehrerbildung. In: Forum Supervision. Heft 23, S. 86-102.
- Belardi, N. (2000): Entwicklungsberatung im Hochschulbereich. In: Supervision und Organisationsentwicklung, hg. von Pühl, H., 2. Auflage Opladen, S. 359-376
- Garlichs, A. (2000): Schüler verstehen lernen. Das Kasseler Schülerhilfeprojekt im Rahmen einer reformorientierten Lehrerbildung. Donauwörth.
- Jaspers, K. (1946): Die Idee der Universität. Berlin.
- Kernberg, O. F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Stuttgart.
- Kets de Vries, M. (1993): Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Stuttgart.
- Keupp, H. (2007): Vom Elfenbeinturm zum Leuchtturm – Die Entkernung und Neuerfindung der Universitäten durch Eventisierung. In: Eventkultur, hg. von Pühl, H./Schmidbauer, W., Berlin, S. 177-194.
- Klinkhammer, M. (2009): Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In: Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke, hg. von Haubl, R./Hausinger, B., Göttingen.
- Pühl, H. (1994): Supervision in der (Fach-) Hochschul-Ausbildung. In: Handbuch der Supervision 2, hg. von Pühl, H., Berlin. S. 406-418.
- Schreyögg, A. (1996): Organisationskultur und Supervision. In: Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme, hg. von Pühl, H., Frankfurt am Main, S. 94-114.

Anschrift der Autorinnen:

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg
Dr. Brigitte Becker, Erlenweg 30, 72076 Tübingen

Barbara Donauer

Riskante Freiheiten Supervision und Beratung in der Finanzdienstleistung

„Das Leben, wie es uns auferlegt ist, ist zu schwer für uns, es bringt uns zu viele Schmerzen, Enttäuschungen und unlösbare Aufgaben. Um es zu ertragen, können wir Linderungsmittel nicht entbehren.“
(Freud, S.: „Das Unbehagen in der Kultur“, S. 41)

Zusammenfassung: Der vorliegende Artikel ist eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken, in denen Diskretion ein hohes Gut ist. Die Auswirkungen der Bankenkrise und die nachfolgenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden skizziert. Arbeitsstrukturen und Orientierung gebende Rollensysteme verändern sich und verlieren ihre angstbindenden Qualitäten. Gleichzeitig wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, die darauf mit größeren Anstrengungen reagieren, mehr und mehr arbeiten, das Maß verlieren und sich dabei häufig verausgaben. In diesem Spannungsfeld kann Supervision und Beratung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wertvoller Raum sein, der Entschleunigung, Reflexion und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet.

Sigmund Freud beschreibt in „Das Unbehagen in der Kultur“ die Situation des Menschen als einem zu Glück und Leid befähigten Wesen. Der Mensch ist von drei Seiten Kränkungen ausgesetzt: Durch die bedrohliche mächtige Außenwelt, durch den eigenen, vergänglichen Körper und durch Beziehungen zu anderen Menschen. Risiken unseres Angewiesenseins auf Beziehungen und soziale Kontakte sind Kränkungen und Ausgrenzungen. Freud empfiehlt deshalb die Berufsarbeit als Technik der Lebensführung, um uns an die Realität zu binden und uns sicher in die Gemeinschaft einzufügen.

Darüber hinaus sichert Arbeit den Unterhalt, strukturiert das Leben, trägt zum Gefühl der Sicherheit bei, bietet Gelegenheit zu sozialen Kontakten, stellt Gruppenmitgliedschaft zur Verfügung und dient dem Ausdruck von Fähigkeiten, hat also zentrale Bedeutung für unsere Identität. Sie ist wichtig für das Selbstwertgefühl und die Persönlichkeitsentwicklung. Curt Lewin spricht der Arbeit die Fähigkeit zu, dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu verleihen.

Dieses sichere Eingebundensein, wie Freud es beschreibt, ist heute brüchig geworden. Durch Veränderungen in Unternehmen, in denen sich die Handlungs- und Beziehungsmuster auflösen, entsteht durch die fehlende Stabilität Erosion von Si-