

Internationaler Kongress

**High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung
und Management**

7./8. November 2013

Abstract

Der Zwang zum Erfolg

Prof. Dr. Annemarie Bauer
vormals Evangelische Fachhochschule Darmstadt

Kurzbiografie

Prof. Dr. Annemarie Bauer



Dipl.-Pädagogin, Gruppenanalytikerin (D3G) und (Lehr-) Supervisorin (DGSv) in eigener Praxis

Fortbildungen:

Systemische Familientherapie, Gestalttherapie, Organisationsaufstellungen, Psychodrama ...

Von 1994 bis 2010 Professur für Psychoanalyse und Soziale Arbeit an der Ev. Hochschule Darmstadt; Fachbereich Soziale Arbeit

Inhaltliche Schwerpunkte u.a.:

Strukturbezogene Pädagogik als Übersetzung von „Strukturbezogene Psychotherapie“:
Gerd Rudolf (2004)

Familie – Lebensalter – Intergenerationenbeziehungen

Verborgene und/oder unbewusste Organisationsdynamiken

Annemarie Bauer: Der Zwang zum Erfolg

„Play hard – work hard“: ein scheinbar harmloser Film über modernes Management von Carmen Losmann: Gegenstand des Films sind die neuen Formen von Individualität und Persönlichkeit der Arbeitskraft.

Die Thematik des Films ist die Frage, ob die neue Arbeitswelt den Menschen nur noch als zu verwertendes Human-Kapital betrachtet: hat der Mensch noch einen Platz in der Arbeitswelt – einen richtigen Platz und Ort - oder muss er täglich neu suchen und neu kämpfen, einen Platz zu finden, an dem er sein und arbeiten darf? Wird er gejagt von eigener intrinsischer Motivation, von der Forderung nach maximaler Produktivität, vom Glauben an die stetige Optimierung, den zunehmenden Effizienzwahn? Der Film zeigt, wie monetisiertes, entfremdetes Denken im Individuum, in Organisationen und in der Gesellschaft immer mehr Raum einnimmt und den Menschen immer mehr besetzt.

Ich habe auf diesem Kongress die Aufgabe übernommen, die Schattenseiten der Erfolgsorientierung zu benennen und an einigen Punkten der Diskussion anzubieten.

Dazu eine Metapher:

Exkurs: Die Novelle: Peter Schlemihl

Schatten ist in den Vorstellungen vieler kultureller Mythologien ein Begriff für das Spiegelbild der Seele für das „zweite Ich“ des Menschen, für dessen Doppelgänger, das meist in einem jenseitigen „Reich der Schatten“ angesiedelt und mit Dunkelheit, Nacht und Tod assoziiert wird. Der sichtbare Schatten gilt häufig als lebenswichtiger Bestandteil, der zum Wesen eines Menschen gehört und ihm aufgrund seiner Beweglichkeit nachfolgt und ihn komplettiert und als vollwertigen Menschen auszeichnet.

Wir sind also mehr als ein eidimensionaler Mensch, haben mehr als eine sichtbare, lesbare Fassade: wir haben immer noch etwas dabei, Schattiges, Dinge auf der Schattenseite – Emotionen, die keiner sehen soll gehören auch dazu!

1. Typische Licht- und Schattenkonstellationen

Sie gehören zusammen: die leuchtenden und die schattigen Seiten eines Körpers, einer Organisation, eines Menschen:

Stolz und Scham

Moral und Schuld

Erfolg und Schwäche

Die Einseitigkeit, der einseitige Blick, das einseitige Gefühl – das sind gefährliche Reduktionen.

2. Der Habitus in Organisationen – der Habitus von Organisationen: ein Blick auf Bourdieu

Der Habitus-Begriff ist die zentrale Kategorie im Werk des Soziologen Pierre Bourdieu (1930 – 2002) und entstand im Wesentlichen im Zusammenhang mit seinen früheren Untersuchungen über die vorkapitalistische und vormoderne Gesellschaft der kabyllischen Bauern in Algerien (Bourdieu 1979). Ziel des Konzeptes ist es die Konstitution, Handlungsbedingungen, aber auch Handlungsmöglichkeiten des Menschen als

vergesellschaftetes Subjekt zu analysieren. Ausgehend von der kritischen Analyse der französischen Gesellschaft und deren Oberschicht als abgeschlossene Klasse, wie Bourdieu sie bezeichnet, entwickelt er den Habitus als den subgesellschaftlichen Ausdruck in der Selbst-Präsentation eines Menschen: der Mensch repräsentiert seine gesellschaftliche Gruppe, zu der er gehört und die sich in ihn eingegraben, inkorporiert hat. Habitus bezeichnet, vereinfacht gesagt, eine Grundhaltung, eine Disposition gegenüber der Welt. Er setzt sich zusammen aus Schemata der Wahrnehmung, des Denkens und der Handlungen, die präjudizieren, wie ein Akteur seine Umwelt sensuell wahrnimmt, welche Alltagstheorien, Klassifikationsmuster, ethische Normen und ästhetische Ansprüche er vertritt und welche individuellen und kollektiven Praktiken er hervorbringt.

2.1. Jede Organisation hat einen spezifischen Habitus

Wir möchten noch einen Schritt weitergehen, indem wir die Theorie des Habitus' auf Organisationen übertragen. Wenn der Habitus einer Person sich zusammensetzt aus den Schemata der Wahrnehmung, des Denkens und der Handlungen, die präjudizieren, wie ein Akteur seine Umwelt sensuell wahrnimmt, welche ethischen Normen und ästhetische Ansprüche er vertritt und welche Praktiken er hervorbringt, so ist das ebenso gültig für Organisationen als Ganzes. An dem (zugegeben) klischeehaften Vergleich zwischen einem Kindergarten und einer Großbank wird dies jederzeit und in einer Vielzahl von Merkmalen deutlich. Die Organisation verströmt einen inkorporierten Habitus, zum Beispiel in Form und Kultur der Architektur, der Kunst, der Inneneinrichtung, des Essens in der Kantine bzw. dem Restaurant, dem Service-Personal, den Werbematerialien, dem Briefkopf und anderes mehr. Dazu gehört ebenfalls, um auf das Thema der Emotionen zurückzukommen, wie Organisationen mit Emotionen umgehen und wie die Mitglieder von Organisationen durch sie bis in die Präsentation ihrer Emotionen sozialisiert werden. Wir gehen davon aus, dass Menschen Emotionen haben, die vermutlich anthropologisch vorgegeben sind, aber wie wir sie leben, wie wir sie ausdrücken, welche wir ausdrücken und welche wir unterdrücken – das sind gesellschaftliche Lernprozesse unbewusster Art, die uns steuern, bis hinein in unser emotionales Leben und unser emotionales Empfinden.

2.2. Erfolg als Habitus in Organisationen

Organisationen, vor allem Profit-Organisationen, aber auch Verwaltungen und pädagogische, therapeutische und beratende Organisationen verkörpern einerseits die Themen einer Gesellschaft, andererseits aber auch ihre Problemlösungen und damit ihre Potenz. Sie demonstrieren die Kraft und Leistungsfähigkeit, die Durchsetzungsfähigkeit und die Macht des Regelsetzens, die Kraft der Sozialisation und Prägung, den Wettbewerb und die Rekorde, den Gewinn und die Gewinner, den Erfolg und den Stolz. Die von Bourdieu genannte Inkorporation geschieht zu einem eil durch die Organisationen, in denen wir beruflich tätig sind: ihre Regeln übernehmen wir, mit ihren Werten identifizieren wir uns, mit den in ihnen dominanten und verborgenen Emotionen leben wir und gestalten wir Beziehungen.

2.3. Grandiosität

Der flexible Mensch: Ich berufe mich auf Richard Sennett und sein Buch aus dem Jahr 2000. Der moderne Mensch, so Sennett, muss flexibel sein, immer bereit sein, beruflich geforderte Veränderungen aufzunehmen, dafür Risiken einzugehen und Beziehungen und Bindungen dieser Flexibilität unterzuordnen.

Die von Sennett beschriebene und kritisch betrachtete Flexibilität des Menschen beruht auf Forderungen des Erwerbslebens, der Wirtschaft und der damit zusammengehörenden Organisationen.

Dieser geforderten Flexibilität zu entsprechen aber produziert im Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl, eine Teilhabe am Erfolg, eine Identität, ein Gewinner zu sein, großartig zu sein.

Wir sind es gewohnt, das Thema Narzissmus und Grandiosität als Persönlichkeitsthemen zu behandeln. Das ist richtig, aber nur die eine Hälfte. Wenn wir Persönlichkeit nicht nur unter psychologischen Aspekten betrachten, sondern sie auch als ein Produkt von Gesellschaft, gesellschaftliche Zugehörigkeit und denen Feinabstufung anerkennen können, dann sind auch Gefühle sozial konnotiert und gesellschaftlich gebunden.

Narzisstische Größenphantasien werden in der Psychoanalyse verstanden als Kompensationsversuche und als Abwehrmechanismen von Kleinheitsgefühlen, von Angst vor Bedeutungslosigkeit. Die Hilfslosigkeit, die Leere zu kompensieren – das sei Aufgabe des Narzissmus.

Menschen tun sehr viel, um ihre narzisstischen Größenphantasien aufrecht zu halten: sie unterwerfen sich ganzen Szenarien: Teil eines Ganzen zu sein, am Erfolg einer großen Idee mitzuwirken, auch: am Erfolg einer Firma beteiligt zu sein.

Wenn dann aber Vorhaben nicht gelingen, wenn es zu Problemen und Misserfolgen kommt, dann bricht eine große Konstruktion zusammen.

Der Zusammenbruch der großen Konstruktion bezieht sich dann nicht auf eine Firma oder eine Idee, sondern sie trifft den Menschen in seinem Innersten, in seiner Identität, die er auf diese Idee aufgebaut hat.

2.4. Schatten

Doch zurück zum Erfolg: Kann man mit Erfolg aufhören? Ist die Versuchung nicht groß, immer weiterzumachen und von Erfolg zu Erfolg zu ziehen oder zu hetzen? Gibt es in erfolgreichen Organisationen einen Zwang zum Erfolg? Und: überträgt sich dieser Zwang auf den Menschen und ist man sich und seinem Selbstwertgefühl weitere Erfolge schuldig? Zu den – wie auch immer – demonstrierten Emotionen gehören aber auch die nicht demonstrierten Emotionen, von denen ich hier zwei benennen will: Angst und Scham.

Erich Kästner sagt: „Wer keine Angst hat, hat keine Phantasie“.

André Agassi soll einmal gesagt haben, dass ihn eine Niederlage länger beschäftigt als 10 Siege.

Logisch ist das nicht – aber wie kommt es dazu?

2.5. Scham als gesellschaftliches Phänomen

Scham ist ein Signalgefühl für die Bedrohung des inneren, verborgenen Teils einer Persönlichkeit: vor den Augen der anderen könnte man dabei erwischt, entlarvt werden, versagt zu haben, unvollkommen zu sein, nicht einhalten zu können, was man (unvorsichtigerweise) versprochen hat: ein Scharlatan zu sein, etwas Verbotenes getan zu haben, etwa, was dem eigenen Selbstwertgefühl entgegensteht.

Wenn man seinen Identität an Erfolg bindet, dann ist Misserfolg mit dem Zusammenbruch der Identität verbunden. Vor den Augen der anderen versagt man, ist gezwungen zur Selbstoffenbarung des Misserfolgs.

Der gesellschaftliche Stil der Selbstdarstellung, kombiniert mit dem gesellschaftlichen Druck, erfolgreich zu sein, macht Menschen in Bezug auf ihr Selbstwertgefühl sehr fragil.

Die Instanzenlehre der Psychoanalyse bietet zwei Teilaspekte des so genannten Über-Ichs: das Über-Ich, das fordert, bewertet, Normen und Regeln internalisiert hat, die von außen der Sozialisationsprozesse angetragen worden sind und sich zu einer inneren Instanz geschaffen haben und das Ich-Ideal, in dem der positive Entwurf über die eigene Persönlichkeit und auch das eigene Leben abgebildet wird. Auch das Ich-Ideal resultiert aus den Rückmeldungen der Anderen. Diesen beiden Teilinstanzen sind unterschiedliche Affekte zuzuordnen: Schuld dem kritischen Über-Ich und Stolz dem gewährenden Ich-Ideal.

Scham ist verbunden mit Gefühlen wie: sich eine Blöße gegeben haben, sein Gesicht verloren zu haben, schwach geworden zu sein, aber dies tunter den Augen der anderen. Stolz und Scham gehören eng zusammen und haben immer etwas mit dem Auge der Anderen, der Außenstehenden zu tun. Entwicklungspsychologisch entsteht der Stolz durch die narzisstische Bestätigung des Säuglings durch die Mutter, der langsame Aufbau des Selbstwertgefühls geht mit diesem Stolz einher. Scham wird gefühlt, wenn dieser Stolz nicht mehr aufrechterhalten werden kann und wenn andere ihre Blicke abwenden und Missfallen signalisieren.

„Scham ist insbesondere Anerkennung der Tatsache, dass ich so bin, wie der Andere mich sieht.“(Jean-Paul Sartre: *Das Sein und das Nichts*, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg 1993]

Es gibt aber auch die narzisstische Scham. Die entsteht aus der qualvollen Spannung zwischen der Sehnsucht nach grandiosen Erfolgen und der ständigen Angst, zu scheitern. Über Scham spricht man nicht; Scham ist ein unerwünschtes, ein verbotenes Gefühl, Sighard Neckel spricht von der Scham als dem „heimlichsten Gefühl in der modernen Gesellschaft“; sie sei „gelebte Erfahrung von sozialer Missachtung, defizitärer Selbstbewertung und selbstempfundener Inferiorität“.

Eine andere, unauffälligere Variante der Scham aber hat an Bedeutung gewonnen: Der Mensch, der zum Erfolg verdammt ist, wird bei Misserfolgen erleben müssen und sollen, dass er als ganze Person gescheitert ist. Er verliert seinen Wert, er blamiert das Unternehmen, er ist peinlich für die Organisation, er ruiniert das Ganze. Der Preis für die Teilhabe am Erfolg einer Organisation ist der Gesichtsverlust, der Verlust der erfolgreichen Identität.

Das Thema der Emotionen taucht aber in den neuen Publikationen im Bereich Management, und Coaching / Supervision auf. Emotionalität und Offenheit werden zunehmend zu Prämissen im Management-Alltag, wobei nicht immer klar ist, ob dies tatsächlich sein darf oder ob dies als Unfälle gewertet wird. Immerhin aber werden Emotionen über die Führungsliteratur salonfähig: Mitarbeiter brauchen von Vorgesetzten Rückmeldung und Lob, Anerkennung und Perspektiven. Ob dies allerdings das Problem der Erfolgsorientierung oder gar des Erfolgszwangs betrifft, des eingeforderten erfolgreichen Habitus' von Menschen und Organisationen, wage ich zu bezweifeln.