

Erica Augello von Zadow / Jan Lohl /  
Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.)

# Widerstand und Fürsorge

Beiträge zum Thema Psychoanalyse  
und Gesellschaft



V&R

Erica Augello von Zadow / Jan Lohl / Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.):  
Widerstand und Fürsorge

**V&R**

## SCHRIFTEN DES SIGMUND-FREUD-INSTITUTS

Herausgegeben von  
Marianne Leuzinger-Bohleber und Rolf Haubl

---

REIHE 3  
Psychoanalytische Sozialpsychologie

Herausgegeben von  
Herausgegeben von Rolf Haubl und  
Hans-Joachim Busch

BAND 8  
Erica Augello von Zadow / Jan Lohl /  
Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.)  
Widerstand und Fürsorge

Erica Augello von Zadow / Jan Lohl / Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.):  
Widerstand und Fürsorge

Erica Augello von Zadow / Jan Lohl /  
Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.)

# Widerstand und Fürsorge

Beiträge zum Thema Psychoanalyse  
und Gesellschaft

Vandenhoeck & Ruprecht

© 2018 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen  
ISBN Print: 9783525454176 — ISBN E-Book: 9783647454177

## Mit 5 Abbildungen

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-45417-7

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter:  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Umschlagabbildung: Der AfE-Turm während einer Demonstration anlässlich der Innenministerkonferenz in Frankfurt/Main, 2011/Jossejonathan

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

## Inhalt

<i>Erica Augello von Zadow, Jan Lohl, Marie-Sophie Löhlein und Panja Schweder</i>	
Vorbemerkungen .....	7
<i>Saskia Maria Fuchs und Ullrich Beumer</i>	
Führung – Vom Widerstand zur (Selbst-)Fürsorge .....	15
<i>Stephan Voswinkel, Sabine Flick und Nora Alsdorf</i>	
Widerstand und Sorge in Krankheit und Arbeit .....	39
<i>Sebastian Jentsch</i>	
Kindern eine Stimme geben – Kindheitsforschung als Widerstand und Fürsorge .....	65
<i>Jan Lohl</i>	
Sozialgeschichte der Supervision. Anmerkungen zum Forschungsstand .....	91
<i>Christina Frieske, Julian S. Fritsch, Ina Kulić und Anuschka Wojciechowski</i>	
Neu in der Führungsposition – Junge Führungskräfte zwischen Unerfahrenheit und Verantwortungsübernahme	115
<i>Phil C. Langer</i>	
Emanzipatorische Sozialforschung – Fürsorgeversprechen, Widerstandsdynamiken und eine Ethik der Zurückhaltung	141

---

<i>Erica Augello von Zadow</i> Über den Einsatz von Emotionalität – Überfluss oder ein gewinnbringendes Versprechen? . . . . .	163
<i>Marianne Leuzinger-Bohleber</i> »Embodied memories« und Widerstandsfähigkeit. Psychoanalytische Anmerkungen zu den aktuellen Debatten um »Selbstfürsorge« und »frühe Fremdbetreuung« . . . . .	181
<i>Katharina Liebsch</i> Materialität, Interaktion und der Umgang mit der Lücke. Von der Theorie der »assemblage« zu einer Methode der Erforschung psycho-sozial-kultureller Gefüge . . . . .	217
<i>Hans-Joachim Busch</i> Widerstand – Eine politpsychologische Erkundung . . . . .	233
<i>Marie-Sophie Löhlein</i> Begegnung auf Augenhöhe?! – Schule als Organisation zwischen Partizipationsideal und Leistungsimperativ . . . . .	257
<i>Heidi Möller</i> Aufstellungsarbeit – ein psychodynamischer Blick . . . . .	279
<i>Oliver Decker und Christoph Türcke</i> Aufmerksamkeitsdefizit – Authoritarian Personality 2.0? . . .	299
<i>Tomas Plänklers</i> Der Widerstand gegen das gute Objekt . . . . .	313
Die Autorinnen und Autoren . . . . .	331

Erica Augello von Zadow, Jan Lohl,  
Marie-Sophie Löhlein und Panja Schweder

## Vorbemerkungen

Dieses Buch ist anlässlich des Abschieds von Rolf Haubl konzipiert worden. Haubl war bis 2014 Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt und bis 2016 einer von insgesamt drei Direktoren des Sigmund-Freud-Institutes (SFI). Während dieser Zeit hat er mit verschiedenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eng kooperiert und zusammengearbeitet: mit Marianne Leuzinger-Bohleber etwa im Direktorium des Sigmund-Freud-Institutes, mit Katharina Liebsch (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) in verschiedenen Forschungsprojekten, mit Heidi Möller (Universität Kassel) im Rahmen des Doktorandenkolloquiums »Psychodynamische Organisationsforschung« oder mit Christoph Türcke und Oliver Decker im Rahmen eines Doktorandenkolloquiums zu »Psychoanalyse und Kritischer Theorie« oder mit Hans-Joachim Busch (SFI und Goethe-Universität Frankfurt) im Arbeitskreis »Politische Psychologie« der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaften – um nur einige zu nennen. Die Aufzählung ließe sich lange fortsetzen. Die Idee, die die Beiträge dieses Bandes zusammenhält, knüpft an diese und weitere Kooperationen an: Der Band versammelt Beiträge von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, die mit Rolf Haubl gemeinsam in Kolloquien, Arbeitsgruppen, Institutionen und natürlich in Forschungsprojekten inhaltlich zusammengearbeitet haben. Gemeinsames Lernen, Denken, Reflektieren, Diskutieren, Interpretieren, Forschen, Organisieren, Beraten und vieles mehr zählen zu den Gelingensbedingungen der Realisierung von Neugier in wissenschaftlicher Praxis.

Neben dem Bemühen, die Arbeitsfelder Haubls über seine Kooperationen zu würdigen, sind es vor allem zwei Klammern, die die Beiträge des Bandes zusammenhalten: Alle Beiträge rekurrieren auf die Psychoanalyse – als Forschungsgegenstand, als Theorie, als so-



ziale Praxis oder als Methode. Hierbei wird die Psychoanalyse nicht verkürzt als eine rein klinische, auf das psychoanalytische Setting reduzierbare Praxis verstanden. Die Psychoanalyse ist eine kritisch-hermeneutische Erfahrungswissenschaft (Lorenzer, 1974), die von Anbeginn an – eben gerade auch im psychoanalytischen Setting – an zentralen gesellschaftlichen und politischen Themen- und Fragestellungen gearbeitet hat. Die zweite Klammer wird gebildet durch die thematische Setzung »Widerstand und Fürsorge«, mit der einerseits für die Herausgebenden ein Aspekt der Forschungshaltung Rolf Haubls verbunden ist. Andererseits lassen sich unter dem Begriffspaar »Widerstand und Fürsorge« historisch spezifische Formen des Umgangs der Subjekte mit dem Verhältnis von Individuum und Gesellschaft diskutieren.

*Widerstand* bezeichnet in der Psychoanalyse jene unbewussten Kräfte von Analysanden gegen den Fortgang der psychoanalytischen Arbeit, gegen eine tiefere Einsicht und gegen die Durcharbeitung von unbewussten Vorstellungen und Affekten. Durch Widerstand schützen sich Subjekte vor für sie un(v)erträglichen eigenen Erlebnissen. Widerstand ist darüber hinaus aber zuallererst ein politischer Begriff: Widerstand wendet sich gegen gesellschaftliche Zumutungen und Zwänge sowie deren Auswirkungen auf das Fühlen, Handeln und Denken der vielen Einzelnen und ist mit dem aktiven Bemühen um die Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse verbunden. Menschen leisten jedoch nicht nur Widerstand, indem sie durch eine Revolution eine grundlegende Änderung der gesellschaftlichen Ordnung erzwingen oder sich zu einer Protestbewegung zusammenschließen. Krankheit beispielsweise lässt sich als passive Form des Widerstandes gegen gesellschaftliche Zumutungen verstehen oder Gewalt und Feindbildungen als Ausdruck einer konformistischen Rebellion gegen gesellschaftliche Ohnmacht und Marginalisierung begreifen.

Widerstand ist daher kein akademischer Gegenstand wie jeder andere; er verlangt eine Positionierung: Eine gesellschaftskritische Psychoanalyse ebenso wie eine psychoanalytische Sozialpsychologie wendet sich dagegen, aus dem Unglück und dem Leid, das den Individuen gesellschaftlich widerfährt, eine Privatsache zu machen. »Sie verbündet sich mit den offenen und versteckten, den großen und kleinen Rebellionen, mit denen die Menschen sich gegen die

Zurichtung zur Wehr setzen und an ihren subjektiven Zielen, Wünschen und Befriedigungen festhalten. Nach dem berühmten Wort von Marx und Engels ist ihr die ›freie Entwicklung eines jeden die Bedingung für die freie Entwicklung aller‹ (König, 1988, S. 11).

*Fürsorge* meint zunächst die Sorge für andere Menschen; der Begriff ist verbunden mit der Sozialen Arbeit sowie mit christlichen Vorstellungen der Nächstenliebe. Er verweist aber auch ganz explizit auf Politisches: auf Sozialstaatlichkeit, soziale Hilfe, soziale Sicherheit und Solidarität. Im Zusammenhang mit dem jüngeren gesellschaftlichen Wandel und der Ökonomisierung des Sozialen bekommt der Begriff jedoch eine neue Bedeutung: »Fürsorge meint die Unterstützung, die Arbeitnehmer/innen von ihren Arbeitgebern erwarten dürfen, um ihre Arbeitsaufgaben nachhaltig erfüllen zu können, was den Schutz ihrer physischen und psychischen Gesundheit einschließt« (Haubl, 2013, S. 65). Dieser Fürsorgepflicht kommen Arbeitgeber im Zuge der neoliberalen Wendung der Arbeitswelt scheinbar zunehmend weniger nach. Sie erwarten, dass die Arbeitnehmer/-innen diese Fürsorge als Selbst(für)sorge eigenständig leisten. Weiter gefasst wandelt sich die Verantwortung eines Gemeinwesens zur Eigenverantwortung der Mitglieder selbst: Selbstfürsorge der Einzelnen wird zwar gesellschaftlich verlangt und vorausgesetzt, dessen Gewährleistung jedoch zunehmend den Einzelnen allein zugemutet. Diese verlangte Selbstfürsorge geht einher mit hohen Leistungsforderungen und stellt die Einzelnen vor erhebliche Herausforderungen: »Da Organisationen keine herrschaftsfreien Räume sind, sondern Räume, in denen um einen Interessenausgleich zwischen Arbeit und Kapital gerungen wird, stehen Arbeitnehmer/innen vor der Aufgabe, Selbstfürsorgepraktiken zu wählen, die unter den Bedingungen einer ungleichen Machtverteilung greifen« (Haubl, 2013, S. 66).

## **Selbstsorge im Blick der Psychoanalyse und der Sozialforschung**

An diesen Gedanken Haubls schließt *Marianne Leuzinger-Bohleber* an und fragt, ob und wie die unter dem Stichwort Selbstfürsorge diskutierten Gegenstände mit jenen Phänomenen verbunden sind, die

sie in ihren Forschungsprojekten zur Depression und zur Frühprävention beobachtet. Vor diesem Hintergrund greift Leuzinger-Bohleber die Debatten um Selbstfürsorge und frühe Fremdbetreuung auf und spannt auch anhand von klinischen Fallbeispielen einen weiten Bogen von den Wirkungsweisen frühkindlicher Bindung bis zur Überlastung im Arbeitsalltag.

Der Beitrag von *Nora Alsdorf*, *Sabine Flick* und *Stephan Voswinkel* zeigt die sich verschiebenden Grenzen der Selbstsorge des arbeitenden Individuums gegenüber der Fürsorge des Arbeitgebers auf. Anhand eines Fallbeispiels aus dem Forschungsprojekt *Erwerbsarbeit und psychische Erkrankung* entwickeln die Autoren eine Bestandsaufnahme der veränderten Verantwortlichkeiten in neoliberalen Arbeitszusammenhängen.

*Erica Augello von Zadow* beschäftigen sich mit den emotionalen Niederschlägen, die gesellschaftliche Transformationsprozesse im Individuum hinterlassen. Sie zeichnet dabei nach, wie emotionale Regulationsmechanismen, beispielsweise Trennungskompetenz und (Selbst-)Fürsorglichkeit, die originär durch frühkindliche Bindungserfahrungen geprägt und geformt werden, zunehmend in den Radius von neoliberalen Selbstoptimierungsstrategien geraten.

## **Forschung zu Kindheit und Schule**

*Katharina Liebsch* geht der Frage nach, wie die gegenwärtigen Dynamisierungen von sozialstrukturellen Lebenslagen und kulturellen Ausdrucksformen subjektiver Zustände im Rahmen einer psychoanalytisch ausgerichteten Sozialforschung methodisch-methodologisch erfasst und beschrieben werden können. Hierbei geht sie von dem Konzept der »assemblage« aus, das Gilles Deleuze und Félix Guattari entwickelt haben. Veranschaulicht wird dieses Konzept anhand der von Liebsch und Haubl durchgeführten Forschung zu Kindern mit einer AD(H)S-Diagnose: Bilder und Vorstellungen von diagnostizierten und medikamentierten Kindern als »AD(H)S-Kinder« konstituieren sich in einem »System« oder einer »Matrix« von Eltern, Lehrkräften, Ärzten, Pharmaindustrie, gesellschaftlichen Diskursen und politischen Auseinandersetzungen.

Im Vordergrund des Beitrags von *Sebastian Jentsch* stehen das empirische Material und die gegenständliche Auseinandersetzung mit der AD(H)S-Thematik. Die Selbstverständlichkeit des geradezu vorsätzlichen Ausschlusses des Kindes aus dem Entscheidungsprozess um die eigene Medikation wird in der Analyse thematisiert, ebenso die offensichtliche wie frappierende Tatsache, dass die Therapiemaßnahme in erster Linie den Bedürfnissen der Eltern Rechnung trägt.

*Marie-Sophie Löhlein* beschreibt anhand des am Sigmund-Freud-Institut durchgeführten Forschungsprojekts »Trianguliert geführte Gespräche im Beratungskontext von Schulen« die Schwierigkeit, zwischen schulischer Alltagsrealität und bildungspolitischem Ideal zu vermitteln. Die Art und Weise, in der Schule in der heutigen Leistungsgesellschaft theoretisch strukturiert und praktisch gefasst ist, gibt, so die These des Beitrags, Aufschluss darüber, welche Wertigkeit die widerstrebenden Bedürfnisse nach *einerseits* solidarischer Fürsorglichkeit und *andererseits* individueller Widerständigkeit innerhalb einer Gesellschaft eingeräumt bekommen und inwieweit diese Bedürfnisse in der Organisation Schule konflikthaft aufeinandertreffen.

## Organisation – Beratung – Führung

*Jan Lohl* berichtet in seinem Artikel aus dem von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) finanzierten Forschungsprojekt »Sozialgeschichte der Supervision«, das die Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik empirisch untersucht. Ein Phasenmodell der Supervisionsentwicklung, welches Lohl auf der Basis einer Aufarbeitung des Forschungsstandes entwickelt, zeigt, dass diese Entwicklung sich nicht jenseits der gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Veränderungen verstehen lässt.

*Heidi Möller* wendet sich dem psychoanalytischen Verständnis von Organisationen als sozialen Systemen und der Beratung von Organisationen zu. Menschen in Organisationen stehen in immer auch unbewussten Verhältnissen zueinander, zu ihren Tätigkeiten und den organisationalen Prozessen insgesamt. Möller fokussiert

die organisationale Aufstellungsarbeit, mit der das Innenleben von Organisationen verstanden werden kann. Diese lasse sich als »Balint-Arbeit in Bewegung« verstehen.

*Ulrich Beumer* und *Saskia Maria Fuchs* gehen auf die aktuelle organisationswissenschaftliche Diskussion um »gute Führung« ein und zeichnen diese nach. Vor dem Hintergrund eines psychoanalytischen Zugangs zum Thema Führung und Organisation greifen sie anschließend das Forschungsprojekt »Arbeit und Leben« auf, das in den Jahren 2008 und 2011 im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) gemeinsam vom Sigmund-Freud-Institut und der TU Chemnitz durchgeführt wurde. Auch anhand erweiterter statistischer Modelle zeigt ein erneuter Blick auf die Forschungsergebnisse, dass gute Führung ein wichtiger Resilienzfaktor in der Verarbeitung der in Organisationen stattfindenden Veränderungsprozesse ist.

*Christina Frieske*, *Julian S. Fritsch*, *Ina Kulić* und *Anuschka Wojciechowski* stellen die Ergebnisse einer Befragungsstudie zum Thema Intergenerationalität im Führungswechsel dar und zeichnen die individuelle Suche junger Führungskräfte nach dem eigenen Führungsstil nach.

## **Subjekt – Widerstand – Gewalt**

*Hans-Joachim Busch* fragt nach den subjektiven Bedingungen von emanzipatorischen gesellschaftlichen Veränderungen und verdeutlicht, dass es keine gesellschaftliche Veränderung ohne eine Veränderung der Subjekte geben kann: Finden sich also in gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Bemühungen Ansätze, in denen ein Aufbegehren der Subjekte einen Platz hat? Ausgehend von Arbeiten Harald Welzers und Stéphane Hessels greift er das Konzept kritisch-autonomer Subjektivität aus einer psychoanalytisch orientierten Sozialpsychologie auf und untersucht, ob und wie dieses für die Konzipierung von Widerstand fruchtbar zu machen ist.

*Tomas Plänklers* geht von den Ergebnissen einer Zusammenarbeit mit Rolf Haubl zu den psychischen Folgen der chinesischen Kulturrevolution aus, deren Gewalt auch Freunde und Familienangehörige

der Täter/-innen betraf. Vor diesem Hintergrund fragt er aus der Perspektive einer (neo-)kleinianischen Psychoanalyse nach den inneren Bedingungen realer Gewalt und fokussiert hierbei die Rolle und die Plastizität des guten inneren Objektes, gegen das sich innere Angriffe, Gewalt und Widerstand richten, wenn Menschen gewalttätig handeln.

*Oliver Decker und Christoph Türcke* beschäftigen sich mit dem Verständnis und der Entstehung von Vorurteilen und der Abwertung von anderen. Dafür setzen sie bei der Nachkriegsstudie »The authoritarian personality« (1950) von Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson und Sandford an und schlagen die Brücke zur Aufmerksamkeitsdefizitkultur des 21. Jahrhunderts.

*Phil C. Langer* befasst sich mit der eher sozialphilosophischen Frage, was emanzipatorische Sozialforschung ist und wie sie im Zusammenhang mit einem Fürsorgeversprechen und Widerstandsdynamiken einzuordnen ist.

## Literatur

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., Sandford, R. N. (Eds.) (1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper.
- Haubl, R. (2013). »Inseln schaffen ...« Praxis der Selbstfürsorge. In R. Haubl, G. G. Voß, N. Alsdorf, C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 65–78). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- König, H. (1988). Einleitung. In H. König (Hrsg.) (1988), *Politische Psychologie heute*. Leviathan Sonderheft, 9, 7–11.
- Lorenzer, A. (1974). *Die Wahrheit der psychoanalytischen Erkenntnis. Ein historisch-materialistischer Entwurf*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Erica Augello von Zadow / Jan Lohl / Marie-Sophie Löhlein / Panja Schweder (Hg.):  
Widerstand und Fürsorge

Saskia Maria Fuchs und Ullrich Beumer

## **Führung – Vom Widerstand zur (Selbst-)Fürsorge**

### **Führungskrisen – Aspekte der aktuellen Führungsdiskussion**

Wenn man in einschlägige Fachzeitschriften für Führungskräfte und Berater/-innen unterschiedlicher Couleur wie etwa die Zeitschrift »Managerseminare« oder in die Zeitschrift »Organisationsentwicklung« schaut, dann findet man zum Thema »Führung« eine Reihe persönlicher Erfolgsgeschichten bzw. Berichte erfolgreicher Unternehmer und Manager. Auf der anderen Seite gibt es ein großes Repertoire an unterschiedlichen Methoden, Tools und Techniken für wirkungsvolles Management. So gesehen entsteht der Eindruck, mit dem Thema »Führung« sei alles im grünen Bereich. Ein anderes Bild entwickelt sich, wenn man sich an den immer neu auftauchenden Berichten und Reportagen in Tageszeitungen und Zeitschriften bzw. entsprechenden Online-Berichten orientiert: Vom Versagen von Führungseliten, von einer zunehmenden Arroganz und auch von zum Teil kriminellen Tendenzen ist dort die Rede. Möglicherweise gehören diese beiden Sichtweisen zusammen, verdeutlichen sie doch, wie widersprüchlich Führungskräfte und Führung aktuell erlebt werden. Kann man deswegen von einer Führungskrise sprechen?

Ganz offensichtlich ja, wie etwa die Untersuchungen des Sigmund-Freud-Instituts in Zusammenarbeit mit der TU Chemnitz zeigen, die in den Jahren 2008 und 2011 im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) durchgeführt wurden (Haubl, Voß, Alsdorf u. Handrich, 2013; Haubl u. Voß, 2011).

Krisen und Veränderungen provozieren eine Diskussion um die Frage, was »gute Führung« sein kann. Nun kann man die Diskussion um »gute Führung« selbst als Ausdruck eines Widerstands gegen die Erkenntnis destruktiver Dynamiken in Organisationen sehen,



wie es etwa Krantz und Gilmore (1990) getan haben, die die Frage, ob in der momentanen Situation mehr »Leadership« oder mehr »Management« benötigt wird, als Ausdruck einer sozialen Angstabwehr interpretiert haben. Oft richtet sich der Widerstand von Beschäftigten in Organisationen gegen die Führung, die als Quelle aller Verunsicherungen gesehen und angeklagt wird. Es scheint paradox, aber gleichzeitig wünschen sich viele Beschäftigte eine gute Führung, womit vor allem eine anerkennende und respektvolle Führung gemeint ist. Untersuchungen im Rahmen der Studie »Arbeit und Leben in Organisationen« bestätigen, dass gute Führung ein wichtiger Resilienzfaktor in der Verarbeitung der Veränderungsprozesse ist. Wie aber lässt sich dieser Konflikt im Kontext der aktuellen Führungsforschung verstehen und worauf müsste eine dementsprechende Professionalisierung von Führung Antworten geben?

Führung ist die zentrale Rolle innerhalb einer Organisation, die sowohl für deren Bestehen als auch für den organisatorischen Wandel verantwortlich ist. Die Suche nach einer geteilten Vorstellung guter Führung ist daher auch ein wichtiger Gegenstand der Führungstheorie. Der britische Sozialwissenschaftler Simon Western (2013) hat vier grundlegende Vorstellungen von Führung, die die praktischen aber auch theoretischen Diskurse der Nachkriegszeit beeinflusst haben, beschrieben. Er konstatiert aktuell eine Entwicklung in Richtung einer Führungsidee als einer »Eco-Systemic-Leadership«. Diese neue Konzeption betont die Interdependenz, Abhängigkeit, Netzwerkorientierung moderner Führung und erfordert komplett andere Fähigkeiten als die »Heldenidee« (Doppler, 2009), die seit den 1980er Jahren in der Führungstheorie vorherrschend war. Angesichts der globalen Veränderungen, ökonomischer und technischer Entwicklungen, Reorganisationen von Unternehmen bzw. deren dauernde Neustrukturierung, Fusionen etc. schien es unabdingbar, starke und dynamische Führungskulturen zu etablieren, bei denen die Idee eines »transformationalen Führers« (Burns, 1978) im Mittelpunkt stand. Loyalität und Commitment im Unternehmen und im Team, die Verknüpfung von persönlichem Erfolg mit dem Erfolg des Unternehmens waren Kennzeichen dieses Typs von Führungskraft, der sich zunehmend in den Unternehmen durchgesetzt hat, nachdem in

den Jahren zuvor die Arbeit an sozialen Beziehungen, die Idee der Einbeziehung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Vordergrund standen und unter dem Schlagwort »Betroffene zu Beteiligten machen« Veränderungsprozesse in Gang gesetzt wurden.

Was aber führt zu der aktuellen Krise, wie sie Western formuliert, und welche gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen liegen dieser Entwicklung zugrunde?

Es lassen sich mindestens vier Herausforderungen identifizieren, die die bestehenden Führungskonzepte unter Druck bringen und eine Auseinandersetzung um eine der heutigen Situation angemessene »gute Führung« notwendig erscheinen lassen.

## 1. Die »narzisstische Krise«

Die Orientierung am »Heldenkonzept« oder – wie Western es nennt – »Leader as Messiah-Diskurs« hat in den vergangenen Jahren zunehmend zur Konfrontation mit der negativen Seite dieses Typs von Führungspersönlichkeiten geführt: Es sind zunehmend Menschen in Führungspositionen gelangt, deren Persönlichkeitsstruktur stark narzisstisch geprägt ist. Kets de Vries und Cheak (2014) beschreiben dies als die »dark side of narcissitic leadership«. Mit narzisstischen Personen in der Führung sind vor allem diejenigen gemeint, deren Beziehungsgestaltung durch eine übertriebene Selbstbezogenheit und Grandiosität geprägt ist, »die in allzu hohem Maße von äußerer Bewunderung abhängen, emotional oberflächlich und sehr neidisch sind und sich in ihren Beziehungen zu anderen verächtlich und ausbeuterisch verhalten« (Kernberg, 2000, S. 102). Diese Form des Narzissmus wird als destruktiv angesehen, sie ist abzuhellen von den konstruktiven narzisstischen Persönlichkeiten bzw. den dazugehörigen Merkmalen, wie sie als notwendig und förderlich für jede Form von Führung angesehen werden (vgl. Kets de Vries, 1985; Maccoby, 2000; Eidenschink, 2003). Kets de Vries (1985) unterscheidet diesen »reaktiven Narzissmus« von weniger problematischen Formen und vorteilhaften Ausprägungen narzisstischer Persönlichkeitsstrukturen. Die Ausbreitung destruktiv narzisstischer Persönlichkeiten entwickelt sich zunehmend zu einem Problem für Unternehmen, da diese Menschen zwar über ein ausreichendes Aus-

maß an Egoismus und Durchsetzungsvermögen, aber auch visionärem Denken verfügen, um schwierige, manchmal schmerzhaft und riskante Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig fehlen ihnen aber die Fähigkeit zur Kooperation und die Bereitschaft, andere in ihre Entscheidungsfindung angemessen einzubeziehen, die Fähigkeit, Kritik zu ertragen sowie die Sensibilität, die für frühzeitige Wahrnehmung von Warnsignalen erforderlich ist (Maccoby, 2000).

## 2. Leadership in the mind: Die Krise der »One-person-Show« in der Führung

Die Idee einer »starken Persönlichkeit« in der Führungsrolle, die visionär, konsequent und durchsetzungsfähig die notwendigen Veränderungsprozesse in den Unternehmen managt, wurde begleitet von Konzepten, nach denen Management nicht als geniale Kompetenz Einzelner, sondern auch als erlernbares Handwerk (Malik, 2014) angesehen wurde. Die Kenntnis und virtuose Beherrschung entsprechender Tools und Managementtechniken galt als ideal für einen erfolgreichen Manager. In einer solchen Vorstellung ist implizit eine »Ein-Personen-Führung« vorausgesetzt. Angesichts der Komplexität der Veränderungen und der immer wieder kurzfristig vorzunehmenden Anpassungen, Strategiewechsel etc. wird aber immer deutlicher, dass einzelne Personen mit dieser Aufgabe überfordert sind und auch ein noch so gutes Training des Handwerks nicht ausreicht. Führung wird daher inzwischen eher als Formation (Western, 2013) begriffen, das heißt praktisch als eine »Mehr-Personen-Führung«, wie sie sich zum Beispiel in Führungsduos darstellt, die in größeren Unternehmen an die Spitze kommen. Auch die Betonung der »Leadership-Followership«-Beziehung macht deutlich, dass Führung nunmehr als kollektive Leistung zu begreifen ist, als »Shared Leadership« (Werther, 2013; Winkler, 2012). Die hier in Entwicklung befindlichen Konzepte reichen bis zu Formen des Jobsharing im Rahmen von Führungsrollen (vgl. Hockling, 2015; von Daniels, 2015).

### 3. Die »Gesundheitskrise«

In den vergangenen Jahren ist ein Thema wieder in den Mittelpunkt gerückt, das vorübergehend schon gelöst schien, nämlich eine zunehmende psychische Gesundheitsbelastung von Arbeitnehmern, aber auch von Führungskräften. Unter den Erkrankungen haben besonders psychische Erkrankungen zugenommen und kosten die Unternehmen und andere Organisationen Milliardensummen (vgl. Haubl u. Voß 2011). Als Ursache für die zunehmende Gesundheitsbelastung gilt der Strukturwandel der Arbeit. Das Leben in Organisationen ist durch Prozesse von Flexibilisierung, Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und brüchig werdende Berufsbiografien gekennzeichnet (vgl. Beumer, 2011b; Haubl, 2012), die stellenweise zu einer Überbelastung führen. Das Bild des »erschöpften Selbst« (Ehrenberg, 2004) als Symbol für den Zustand der Belastung in unserer Gesellschaft macht deutlich, dass an vielen Stellen die Grenzen des Zumutbaren erreicht werden. Organisationen reagieren darauf mit zum Teil aufwendigen Konzepten des »Gesundheitsmanagements«, um die Schäden durch Krankheitsausfälle möglichst gering zu halten. Dabei betreffen die Auswirkungen der Belastung nicht nur die Arbeitnehmer, sondern auch die Führungskräfte selbst. Führung ist eine Tätigkeit, die erhebliche Anforderungen bedeutet und ein bio-psycho-soziales Risiko auch für die Führungskräfte darstellt (Haubl, 2011b). Es besteht Grund zur Annahme, dass sich die Probleme, wie sie sich in der steigenden Erkrankungsrate darstellen, nicht allein durch Gesundheitskurse, gesünderes Essen und Entspannungstechniken lösen lassen, sondern auch andere Formen des Arbeitens und der Beziehungsgestaltung zwischen Führenden und Geführten erfordern.

### 4. Die »demografische Krise«

Der als »demografischer Wandel« beschriebene gesellschaftliche Prozess hat mit seinen zwei Kerndynamiken, nämlich der Abnahme jüngerer Bewerber durch die geringer werdende Geburtenrate und die dadurch bedingte anteilige Zunahme älterer Mitarbeiter in Unternehmen sowie die längere Lebenserwartung, noch keine

gravierenden Auswirkungen, aber er wird als Problem inzwischen nicht mehr verleugnet. In einzelnen Branchen, etwa in Bereichen, in denen Ingenieure gesucht werden, ist es inzwischen bereits schwierig, neue, qualifizierte junge Mitarbeiter zu gewinnen. Durch die älter werdende Belegschaft auch auf der Führungsebene entwickeln sich neue Fragestellungen und Probleme für die Führung. Das Verhältnis verschiedener Generationen im Betrieb, die Rolle älterer Führungskräfte (vgl. Beumer, 2011b) und überhaupt Konzepte für eine älter werdende Führung sowie Fragen einer längeren Beschäftigung bzw. nachberuflichen Tätigkeit werden drängender.

### **Vom Widerstand zur Fürsorge: das neue Interesse an der Führung**

Das Thema »Führung« ist in der psychoanalytischen Sozialpsychologie eher am Rande behandelt worden, sodass man durchaus darüber nachdenken könnte, ob es sich um einen unbewusst getriebenen Widerstand gegen dieses Thema handelt. Wer Führungskräfte supervidiert oder coacht, muss sie hinreichend positiv besetzen können. Das ist nicht selbstverständlich. Die 68er-Generation hat einen heftigen Affekt gegen Organisationen kultiviert. »Statt Verhinderung und Ermöglichung abzuwägen, wurde ›Führung‹ in Erinnerung an die Schrecken des nationalsozialistischen Führerprinzips diskreditiert«, kennzeichnet Haubl (2012, S. 366) pointiert den Widerstand, der auch in der psychoanalytischen Sozialpsychologie zu beobachten ist. Neben der aus der historischen Entwicklung entstandenen Ablehnung von Führung und einer Beschäftigung mit Führungskonzepten gibt es vermutlich einen weiteren Grund für diese Lücke. Die psychoanalytische Sozialpsychologie beschäftigt sich vorrangig mit makrosozialen Prozessen, sie fokussiert daher wie etwa bei Wirth (2002) vermutlich eher gesellschaftliche und politische Dynamiken und Führungsphänomene. Faktisch hat aber in den vergangenen Jahrzehnten die Ökonomie in immer stärkerer Weise gesellschaftliche Prozesse und Bereiche beeinflusst und dominiert. In diesem Bereich spielen sich Fragen von Führung aber auf einer mittleren Ebene ab, der Ebene von Organisationen,

seien es Unternehmen oder auch Organisationen im öffentlichen, sozialen, gemeinnützigen Bereich oder im Gesundheitswesen. In diesem Feld gab es in Deutschland seit den 1970er Jahren eine psychoanalytisch inspirierte Tradition, die vor allem durch Burkard Sievers und andere (Sievers, 2008; Sievers, Ohlmeier, Oberhoff u. Beumer, 2003) als Organisationsberatung und später als Sozialanalyse vorangetrieben wurde. Dieses Konzept, das seine Wurzeln vor allem im angelsächsischen und angloamerikanischen Bereich hat, entwickelte sich wissenschaftlich jedoch völlig getrennt von der psychoanalytischen Sozialpsychologie, sodass die dort intensiv geführte Diskussion um Führung (vgl. Hirschhorn, 1998; Long, 2010; Sievers, 1999) in der psychoanalytischen Sozialpsychologie, wie sie vor allem in Frankfurt an der Goethe-Universität und dem Sigmund-Freud-Institut praktiziert wurde, bis auf einzelne Ausnahmen nicht systematisch aufgenommen und integriert werden konnte.

Das änderte sich Schritt für Schritt mit der Übernahme der Direktorenrolle am Sigmund-Freud-Institut durch Rolf Haubl – zugleich Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M. – Mitte der 2010er Jahre. Eine erste Annäherung erfolgte durch die gemeinsame Herausgabe der Zeitschrift »Freie Assoziation«, die neben den beiden genannten Forschungskonzepten auch Autoren einen Raum gab, die ihre gesellschaftliche und organisationale Perspektive eher aus einer klinischen Tradition entwickelt hatten. Und schließlich gewann auch die gruppenanalytische Tradition in Deutschland so einen neuen Raum.

Eine zentrale Rolle in dieser Neuorientierung und stärkeren Beschäftigung mit Führungsthemen in der Praxis spielt dabei Haubls Auseinandersetzung mit den »Risikofaktoren des Machtgebrauchs von Leitungskräften« (2005). In diesem Beitrag, der in der »Freien Assoziation« erschien, erfolgt eine ausgesprochen differenzierte und detaillierte Analyse der Gefahren des Machtgebrauchs von Leitungskräften. Erstmals stehen aber auch die Erfordernisse zur Machtausübung und zu den Belastungen, die der Umgang mit Macht für Führungskräfte selbst bedeutet, im Fokus. Diese Form einer vorsichtigen und positiven Besetzung bzw. Identifikation mit Führung kann rückwirkend betrachtet auch als früher Akt der Für-

sorge für Führungskräfte interpretiert werden, die heute deutlich in den Mittelpunkt der Diskussion rückt.

Ein zweiter Schritt auf dem Weg zu einem unverkrampften und von Interesse geleiteten Verhältnis zu Fragen der Führung war die intensive Beschäftigung mit Führungswechseln und Nachfolgeproblemen in Familienunternehmen (vgl. Daser u. Haubl, 2009), die im Zusammenhang einer Studie zur Frage weiblicher Nachfolge am Sigmund-Freud-Institut aufgegriffen und von allen Seiten beleuchtet wurde.

Der entscheidende Zugang erfolgte dann schließlich durch die intensive Arbeit an der Entwicklung eines psychodynamisch-systemischen Konzepts von Supervision und Coaching (Haubl, 2008). Coaching kann als eine schöpferische und inspirierende Partnerschaft zwischen Beratern und Führungskräften gesehen werden. Haubl knüpft das Entstehen des Coachings an die Entwicklung eines Managerberufs als einer spezifischen Form von Führung, die sich als Teil der Veränderung von Unternehmensformen, das heißt vom familien- bzw. unternehmergesteuerten Betrieb hin zu Aktiengesellschaften etc., herausbildet. Coaching impliziert – anders als die noch von einer institutions- und häufig führungs-skeptischen Haltung beeinflusste Supervision – von Anfang an einen unterstützenden und damit auch fürsorglichen Blick auf Führungskräfte. Das Interesse an der Frage, wie Führungskräfte durch eine angemessene Form der Beratung unterstützt und wirkungsvoll gemacht werden können, führte schließlich zur Entwicklung eines Forschungsschwerpunkts am Sigmund-Freud-Institut, in dem auch Fragen der Führung im Kontext der gesellschaftlichen Veränderungen näher analysiert wurden (vgl. Haubl, 2011a; 2012). Dabei wurde deutlich, dass Führungskräfte selbst einem enormen Druck ausgesetzt sind, da Mitarbeiter/-innen häufig unrealistische Erwartungen hinsichtlich der Gestaltungsmacht an ihre Führungskraft hegen, was zu einer tendenziellen Überforderung führt.

Hier gewinnt nun das Thema der Gesundheitsbelastung von Führungskräften und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine zunehmende Bedeutung. Dazu gehört die Frage, wie Führungskräfte für sich selbst sorgen können und müssen, welche Rolle sie aber auch im Sinne der Fürsorgepflicht für ihre Belegschaft spielen können. Dies wird noch näher auszuführen sein.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Mit der Übernahme der Direktorenrolle durch Haubl am Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt gelang eine langsame aber stetige Annäherung an eine stärker von Interesse und weniger von Ablehnung geprägte Haltung und Auseinandersetzung mit dem Thema »Führung«. Dass dieser Schritt durchaus skeptisch beäugt wurde (vgl. Haubl, 2011b, S. 64), lässt erahnen, wie groß der Widerstand gegen diesen Wandel war und wie tief die Skepsis gegen Führung in der psychoanalytischen Sozialpsychologie verwurzelt ist.

## **Die Empirie: Ergebnisse zum Thema Führung in der Studie »Arbeit und Leben in Organisationen«**

Eine von Haubl mit besonderem Interesse behandelte Studie, die sich exemplarisch unter anderem schwerpunktmäßig mit der Thematik Führung auseinandergesetzt hat und mittels derer nun im weiteren Verlauf der Fokus auf den empirischen Bestand der Führung gelegt werden soll, trägt den Titel »Arbeit und Leben in Organisationen«. Hierbei wurde in den Jahren 2008 und 2011 jeweils eine Erhebungswelle durchgeführt, die sich sowohl auf qualitative als auch quantitative Methoden stützten. In beiden Erhebungen wurden Supervisoren der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) als Experten der Arbeitswelt befragt, um die Bedingungen bzw. Veränderungen dieses Bereichs – insbesondere unter Berücksichtigung der zu jener Zeit herrschenden globalen Finanzkrise – zu erfassen. Die oben angesprochenen Aspekte der Führung<sup>1</sup>, auch in Bezug auf die Mitarbeiter/-innen, werden so aus der Sichtweise der Supervisoren wiedergeben. Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung der beiden Erhebungswellen basieren jedoch nicht auf einer Panelstudie, sodass die Ergebnisse weniger als Entwicklung,

---

1 Vgl. den Abschnitt »Führungskrisen – Aspekte der aktuellen Führungsdiskussion«, S. 15 ff.



sondern vielmehr als verfestigte Annahme der ersten Welle gesehen werden können.<sup>2</sup>

In der ersten Erhebung (2008) zeichnete sich das Bild eines verbesserungsbedürftigen Beziehungsgefüges zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ab, das sich in mangelnder »Containment-Funktion« und in nur teilweise vorhandenem Respekt darstellte. Der Begriff Containment meint an dieser Stelle die Fähigkeit der Führungskräfte bei Arbeitsaufgaben, denen ihre Mitarbeiter nicht oder nur eingeschränkt »gewachsen sind«, durch gezieltes Entgegenwirken unterstützend einzugreifen (vgl. Beumer, 2011a, S. 29 ff.). Diese Wahrnehmung zeigt sich in den Angaben der Befragten, wonach die Frage nach ausreichendem Halt und Orientierung durch die Führungskräfte von 62,7 % ablehnend beantwortet wurde.<sup>3</sup> Zudem gaben über 40 % der Supervisoren an, dass *Organisationsmitgliedern auch solche Aufgaben zugewiesen werden, für die sie beruflich nicht qualifiziert sind*, was wiederum den Führungskräften negativ angerechnet werden kann, da die Vermeidung einer solchen Überforderung zum gewünschten Aufgabengebiet einer Führungskraft gehört.

Die im Jahr 2011 durchgeführte zweite Untersuchung bekräftigt im Wesentlichen die soeben genannten Befunde. Auch hier sprach sich eine deutliche Mehrheit (58,1 %) gegen ausreichenden Halt und Orientierung vonseiten der Führungskräfte aus. Selbiges lässt sich auch für das weitere beispielhaft aufgezeigte Item (*Organisationsmitgliedern werden auch solche Aufgaben zugewiesen, für die sie beruflich nicht qualifiziert sind*) konstatieren – der Wert stieg sogar

---

2 Die Fragenbögen beider Studien 2008/2011 haben ihren jeweiligen Schwerpunkt. 2008 lag der Fokus auf Führung und Anerkennung und 2011 auf Selbstfürsorge und guter Arbeit. Es gab lediglich einen Itemblock an ausgewählten Wiederholungsfragen des ersten Fragebogens. Der Wortlaut der Wiederholungsfragen in 2011 weicht jedoch teilweise von den Fragen der ersten Erhebung 2008 ab. Es wird an jeweiliger Stelle darauf hingewiesen.

3 Das Item »Führungskräfte bieten den Beschäftigten ausreichend Halt und Orientierung« (2011) wurde im Jahr 2008 noch mit einer verneinenden Fragestellung aufgeführt. Trotz der eingeschränkten Vergleichbarkeit aufgrund der differenzierenden Fragestellung bestätigt die zweite Erhebung die spezifischen Ergebnisse der ersten.

auf über 45 %<sup>4</sup>. Ein Supervisor umschreibt (2011) die Defizite der Führungskräfte den Beschäftigten gegenüber mit der Aussage: »[...] Rückzug der oberen Führungsebenen, Überschrift: Macht mal, wie ihr es hinkriegt, das ist euer Problem, wir gucken aber nur, wenn es nicht stimmt« (F14).

Neben dem zuvor genannten spielen die Wünsche und Anforderungen der Beschäftigten an die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Besonders der Wunsch seitens der Mitarbeiter nach Fürsorge von der Führung ist in diesem Zusammenhang stark vertreten. Über 50 % der befragten Supervisoren gaben an, dass die Beschäftigten erwarten, von ihren Vorgesetzten vor Überforderung geschützt zu werden. Gleichzeitig solle aber die geleistete Arbeit angemessen anerkannt werden, eine Erfahrung, die jedoch selten von den Beschäftigten gemacht wird. Nach Angaben der Befragten traf dies 2008 auf 51,8 %, 2011 sogar auf 64 % zu. Das Bedürfnis nach Bestätigung, Zuneigung und Wertschätzung erfährt somit nur eine Minderheit der Beschäftigten.

Einhergehend mit der Anerkennung der Arbeitsleistung steht der Respekt, der zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten herrscht. Hierbei gilt es auf der einen Seite zu unterscheiden zwischen dem grundsätzlichen Respekt, der unabhängig von den Ergebnissen der Arbeit und den Erfahrungen der Zusammenarbeit auftritt. Auf der anderen Seite entsteht eine weitere Form des Respekts gerade aus der Zusammenarbeit. Der Grad des gegenseitigen Respekts, der durch die beiden Untersuchungen aufgezeigt wurde, konstatiert erneut ähnliche Ergebnisse. 2008 war etwa die Hälfte der Supervisoren (51,5 %) der Ansicht, dass ein gegenseitiger Respekt nur teilweise vorhanden ist, während jeweils mehr als 20 % angaben, dass ein solcher Respekt einerseits nicht, andererseits durchaus zu erkennen ist (vgl. Beumer, 2011a, S. 34 f.). Im Vergleich dazu ist, bei annähernd gleichbleibenden Werten im Fall derjenigen, die den gegenseitigen Respekt als teilweise vorhanden auffassen, die Tendenz in Bezug

---

4 2011 wurde neben dem genannten Item zusätzlich auch danach gefragt, ob »Beschäftigte Aufgaben übernehmen müssen, für die sie nicht ausreichend fachlich qualifiziert sind«. Hier stimmten 43,46 % der Befragten der Aussage zu – davon 5,9 % sogar voll und ganz.