

Familien dynamik

Systemische Praxis und Forschung

48. Jahrgang
2 | 2023
DOI 10.21706/fd-48-2

Herausgegeben von Jörn Borke, Christina Hunger-Schoppe und Rieke Oelkers-Ax

IM FOKUS

Vergebung ...

... und Schuld

... und Vergessen

... und Entbürdung

SEITEN-BLICHE

Gemeinschafts- und Familien-
rhetorik im Beratungsdiskurs zu
»New Work«

Risiken und Nebenwirkungen
systemischer Therapie und
Beratung – Teil 2

Vergebung



■ OLIVER KÖNIG | KÖLN

Beschwörung des Imaginären

Zur Gemeinschafts- und Familienrhetorik im Beratungsdiskurs zu »New Work«

DOI 10.21706/fd-48-2-136

Zusammenfassung: In einem ersten Schritt nutze ich die Arbeiten der amerikanischen Soziologin Arlie Hochschild, um aufzuzeigen, wie eine vormalig als Besonderheit von Familie definierte Emotionalität Einzug in die Arbeitswelt hält. Aufgegriffen werden in diesem Wandel zugleich gegenkulturelle Entwürfe der 1960er und 70er Jahre, jetzt allerdings unter den politisch konservativen Bedingungen der 1980er Jahre. Gegenkulturelle Entwürfe stellen auch den Entstehungshintergrund der Arbeiten von Fritjof Bergmann dar, der insbesondere in der deutschen Debatte den Begriff des »New Work« prägen wird. Warum dieser so anschlussfähig zu sein scheint, wird mit den Thesen von Luc Boltanski und Ève Chiapello über den »Neuen Geist des Kapitalismus« veranschaulicht. Nach einem Exkurs zur Verwendung der Begriffe Familie und Gemeinschaft wird beispielhaft der Beratungsdiskurs zu »New Work« aufgenommen und als Ausdruck einer sich verändernden gesellschaftlichen Funktion von Beratung interpretiert.

Schlüsselwörter: Beratungsdiskurs, Coaching, Emotionen, Familie, Gemeinschaft, Kapitalismus, Kommerzialisierung, Managementdiskurs, New Work, Rhetorik

Eingereicht am: 15.06.2022

Angenommen am: 07.11.2022

Cite as: König, O. (2023). Beschwörung des Imaginären. Zur Gemeinschafts- und Familienrhetorik im Beratungsdiskurs zu »New Work«. *Familiendynamik*, 48 (2), 136 – 148.

DOI 10.21706/fd-48-2-136

Cornelia Edding, geschätzter gruppensdynamischer Lehrerin und Kollegin, zum 80. Geburtstag im August dieses Jahres gewidmet.

Der Einzug der Emotion in die Arena der Arbeit

Die amerikanische Soziologin Arlie Hochschild publizierte 2002 ein Buch unter dem Titel *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet* (amerik. Original 1997). Sie setzte damit ein Thema fort, das sie schon seit den 1980er Jahren verfolgte: Wie hängen die Veränderungen in Geschlechterrollen und ihre Auswirkungen auf das Verständnis von Familie mit Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zusammen, und welche Rolle spielt dabei der Umgang mit Emotionen? Einem größeren deutschsprachigen Leserkreis war sie bekannt geworden mit ihrem Buch *Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle* (1990, amerik. Original 1983), in dem sie beschreibt, wie die den Frauen zugeschriebene Gefühlsarbeit, die

sie im traditionellen Verständnis zu den Hüterinnen der Familie machte, allmählich Einzug in die Arbeitswelt fand – die bislang als Gegenwelt zur Familie galt –, um dann dort einer neuen Zweckmäßigkeit unterworfen zu werden (Edding, 1988).

Just, während ich dies schreibe (15.03.2022), taucht in meinem E-Mail-Postfach eine Nachricht auf von der Webseite »Coachwerkzeuge«, deren Mailings bei mir regelmäßig im Materialordner Psycho-Szene landen. Man hätte es nicht besser erfinden können, wie das oben Erwähnte 40 Jahre später Eingang in den Beratungsdiskurs zur Arbeitswelt gefunden hat. Unter der Überschrift »Emotionale Intelligenz führt zum Erfolg!«¹ heißt es:

➤ *Liebe Leserinnen und Leser, Emotionen zähmen, statt sie zu verleugnen.*

Emotionen haben heute einen festen Stellenwert, was durch die Schaffung des EQs (Emotionale Intelligenz) belegt wird. Dies war aber nicht immer der Fall. Früher waren Emotionen in Unternehmen oder in

¹ Coach-Werkzeuge, Newsletter vom 15.03.2022, kontakt=coachwerkzeuge.com@mlsend.com.

der Gesellschaft nicht erwünscht, da sie als **Eingeständnis von Schwäche** galten.

Der zurückgelegte Weg ermöglicht es uns heute, keine **Angst** mehr vor ihnen zu haben. Wir lernen, sie zu erkennen und mit ihnen umzugehen, um sie im Alltag besser nutzen zu können.

Weitere ausgewählte Zitate könnten direkt dem aus den 1980er Jahren stammenden Material von Arlie Hochschild entnommen sein. Während dort noch die Gefühlsarbeit vor allem von weiblichen Berufen gefordert wurde, z. B. Flugbegleiterinnen, so hat sich dieser normative Anspruch inzwischen vom Geschlecht gelöst und ist als Gebot der Stunde ins Zentrum der Arbeitswelt und ihrer Berater:innen eingedrungen.

Heutzutage hängt der Erfolg eines Menschen stark von seiner Offenheit, Anpassungsfähigkeit, **seinem Einfühlungsvermögen und seinem Selbstvertrauen ab**. Je mehr Kontrolle der Einzelne über seine Emotionen hat, desto leichter wird ihm der Alltag fallen.

Der **Umgang mit den eigenen Emotionen** ermöglicht positive Interaktionen mit anderen. Es ist ein wesentlicher Faktor für den sozialen Erfolg.

Ein intelligenter Mensch, **der seine Emotionen nicht steuern kann**, wird es schwerer haben, einen Job zu bekommen, als jemand, dessen **intellektuelle Fähigkeiten** weniger entwickelt sind, der aber eine höhere Emotionale Intelligenz vorweist...

Außerdem ist die Emotionale Intelligenz ein zunehmend allgegenwärtiges Thema in den Personalabteilungen, insbesondere im Hinblick auf die Teamarbeit.

Wie kann man seine Emotionale Intelligenz verbessern?

Indem man sich selbst und anderen besser zuhört. [...]

Man sollte in sich gehen, sich selbst beobachten. [...]

Man kann sich auch durch die Begleitung eines Coachs dabei helfen lassen. Ziel ist es, **die eigenen Emotionen zu identifizieren** und ihren Ursprung zu verstehen, um sie **besser entschlüsseln** und nutzen zu können. Es ist auch hilfreich, seinen **Sinn für Kreativität** zu entwickeln, sich für **Spiri-**

tualität zu interessieren, seine **Emotionen schriftlich festzuhalten** usw. – all diese »Tools« ermöglichen es, die **Emotionale Intelligenz zu steigern**, die sich im Laufe der Zeit immer weiterentwickeln kann.

[Hervorhebungen i. O.]

Während Hochschild im *Gekauften Herz* primär die Berufswelt thematisiert, wendet sie sich danach verstärkt den Veränderungen von Familie zu. In *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home* von 1989 beschreibt sie, welche Konsequenzen eine durchgesetzte Arbeitsgesellschaft für Familien hat – eine Entwicklung, die sich gegenwärtig durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen, die Einführung von Home Office und die Folgen der Corona-Pandemie weiter radikalisiert. Neben einer zunehmenden Erschöpfung von Frauen und Männern, die ihren Ansprüchen gegenüber Familie nicht mehr gerecht werden können, lässt sich vor allem die weitere Kommerzialisierung des Emotionalen beobachten. Rund um Familie entstehen zahlreiche neue Dienstleistungen, eine »Momy Industry«, in die immer mehr familiäre Funktionen ausgelagert werden (Hochschild, 2003). Eine entsprechende Entwicklung findet auch in der Arbeitswelt statt, es herrscht Goldgräberstimmung unter den Berater:innen.

Hochschild beschreibt in *Keine Zeit* (2002), wie sich die Situation, vor allem für die Frauen, weiter zugespitzt hat, und zu einer Umkehr bisheriger Verhältnisse führt. »War das Arbeitsleben dabei, den Sieg über das Leben in Haus und Familie davonzutragen?« (ebd., S. 9). Die Anforderungen der Arbeitswelt setzten

sich nicht nur gegenüber jenen der Familie durch, sondern vereinnahmten dabei auch die bislang mit Familie assoziierten kulturellen Werte. Während

die oben in dem Coaching-Text genannten Kategorien Emotionen, Kreativität, Spiritualität noch vor nicht allzu langer Zeit nicht mit dem Arbeitsleben in Verbindung gebracht worden wären – worauf der Coaching-Text selbst rekurriert –, so schildert Hochschild eine Situation, in der all dies von immer mehr Menschen immer stärker in Beruf und Job gesucht – und gefunden wird. Im Detail studiert Hochschild dies an einer Filiale der Firma Amerco in einer Kleinstadt im Mittleren Westen, deren Identität sie nicht preisgibt. Eine Strategie der Firma besteht seit den 1980er Jahren

im Aufbau und Management einer starken Unternehmenskultur. [...] Seit anderthalb Jahrzehnten erweist sich Amerco also als kreativer Manager einer Arbeitsplatzkultur, fördert Motivation und Einsatz seiner Beschäftigten und versichert sich so ihrer Zustimmung für die jeweilige Strategiemischung, die das Unternehmen in der weltweiten Konkurrenz zum Erfolg führen soll.

(Hochschild, 2002, S. 21)

Zu diesen Strategien zählt all das, was heute, in neuer Begrifflichkeit, im Zentrum der Management- und Beratungs-Rhetorik angekommen ist: »autonome Arbeitsgruppen [...], »angereicherte« Jobs und eine flachere Hierarchie« (ebd., S. 21).

In der neuen Ausrichtung wird durch die Firmenleitung unter dem La-

Neben einer zunehmenden Erschöpfung von Frauen und Männern, die ihren Ansprüchen gegenüber Familie nicht mehr gerecht werden können, ist die weitere Kommerzialisierung des Emotionalen zu beobachten

bel »Total Quality« versucht, eine Firmenkultur aufzubauen und zu managen (»engineering« culture«), in der das Verwischen von Formalem und In-

formellem selbst zu einem Bestandteil der Organisationskultur wird.

➤ *So wie [...] Architekten für Einkaufszentren den Stil eines Dorfplatzes aus dem 19. Jahrhundert kopieren, so übernahm das Unternehmen seine Kultur von Familie und Gemeinschaft.* (Hochschild, 2002, S. 24)

Hierarchien werden abgebaut, Verantwortlichkeiten nach unten delegiert, Wertorientierung wird groß geschrieben. Genutzt würden dabei, so Hochschild, die den Frauen zugeschriebenen und von vielen von ihnen in die Firma eingebrachten kulturellen Praktiken von Bindung, Ermutigung und nicht-hierarchischer Kooperation, woraus sich eine Art »mütterliche« Arbeitskultur entwickle. Dies führe nicht nur zur Übernahme bislang privat und familiär konnotierter kultureller Praktiken ins Berufsleben – es werden Geburtstage gefeiert und Anerkennungszeremonien veranstaltet –, sondern damit gekoppelte Fragen der Identität wanderten gleichsam mit. Arbeitnehmer:innen werden nicht nur aufgefordert, sich mit der Firma zu identifizieren, sie suchen diese Identifikation verstärkt selbst.

Anders ausgedrückt: Die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, die in zunehmend anstrengender und unsicherer werdenden Familien nicht mehr hinreichend befriedigt werden können, suchen sich ein neues Ziel: die Firma. Waren früher tendenziell eher die Männer familienflüchtig, so sind es nun beide, Männer wie Frauen. Aber auch da, wo umgekehrt jetzt die Männer versuchen, einen neuen Umgang mit ihrer Vaterschaft zu finden, ergeht es ihnen nun auf einmal so wie den Frauen: Es reicht nie, und gelobt wird man auch nicht. In der Firma hingegen bekommt Emotionsarbeit eine neue Wertigkeit, und so fährt man hier die Erfolge ein,

»Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, die in Familien nicht mehr hinreichend befriedigt werden können, suchen sich ein neues Ziel: die Firma

die einem in der Familie verwehrt werden.

Quasi nebenbei tritt bei Hochschild »eine neue Art von Sozialaktivisten« als Advokaten dieser neuen Kultur auf:

➤ *Personal-Spezialisten in maßgeschneiderten Anzügen und mit ledernen Diplomatenkoffern begannen bereits Mitte der 1980er Jahre auf den nationalen Jahreshauptversammlungen aufzutauchen und eine familienfreundliche Personalpolitik zu propagieren. [...] In ihrer überwältigenden Mehrheit waren sie weiblich, weiß, gehörten der Mittelklasse an und fungierten als die Sozialarbeiterinnen der Unternehmenswelt. Wie viele Sozialarbeiterinnen waren sie zugleich ein Teil des Systems und seine idealistischen Kritikerinnen.* (2002, S. 27)

Dieses zwischen Ironie und Skepsis changierende Bild Hochschilds fängt gut die Ambivalenz dieser Rolle ein, einerseits technokratischer Erfüllungsgelhilfe, andererseits Kritiker dieser Funktion zu sein. »Der Kapitalismus hat nun mit seinen gemanagten Unternehmenskulturen diese Gemeinschaftsbindungen wieder entdeckt und nutzt sie, um eine neue Version seiner selbst zu erschaffen« (ebd., S. 55), dafür braucht es diese neue Rolle der betrieblichen Sozialarbeiter:in, die heute Coach heißt.

Hochschild ist sich durchaus bewusst, dass ihre Erfahrungen in die-

ser einen Firma nicht einfach hochgerechnet werden können und sicherlich nur für einen Teil der Arbeitswelt gelten, die zudem selbst zunehmender Unsicherheit ausgesetzt ist. »Natürlich gibt es nur wenige Menschen, die sich rundum, ob bei der Arbeit oder zu Hause, sicher fühlen (ebd., S. 56). Lebenslange Zugehörigkeiten, sowohl zu

einer Firma wie zu einer Familie, werden für immer mehr Menschen immer unwahrscheinlicher. In beiden Welten nimmt daher die Zahl der Helfer:innen zu. Auch wenn sie an den Ursachen nichts ändern können, so versuchen sie doch, die Folgen zu mildern – und werden durch die Vergeblichkeit ihres Tuns allmählich auch zu einem Teil der Ursachen.

Erstes Zwischenspiel: Gegenkulturelle Entwürfe und literarische Dystopie

Hochschild lebt, arbeitet und schreibt im intellektuellen Klima einer der herausragenden Universitäten der USA, dem Department für Sociology an der University of California in Berkeley, in den 1950er und 60er Jahren Wirkungsstätte u. a. von Erving Goffman, einem zentralen Vertreter des Symbolischen Interaktionismus, des wirkmächtigsten soziologischen Ansatzes seiner Zeit, Antipode der Systemtheorie Talcott Parsons. Am Campus der Universität entsteht in den 1960er Jahren das Free Speech Movement als Teil der Bürgerrechtsbewegung und des Protestes gegen den Vietnamkrieg, beides in der San Francisco Bay Area eng mit der Musik-, Drogen- und Aussteigerszene verbunden. Schon 1966 kommt es aber mit der Wahl von Ronald Reagan zum Gouverneur (1967–1975) zu einem Umschlagen des gesellschaftlichen Klimas in Kalifornien, was sich nur wenige Jahre später landesweit in Reagans Präsidentschaft (1981–1989) wiederholen sollte.

In dieser Zeit des konservativen Rollbacks vollzieht sich der Siegeszug der Hightech Industrie im Silicon Valley, dem südlichen Teil der San Francisco Bay Area. Diese aus kleinen Start-Ups und Garagenfirmen entstandene Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts radikalisiert die Einstellung zur Arbeit, wie Hochschild sie beschrieben hat. Sie

saugen dabei viele ursprünglich in der Gegenkultur entstandene Konzepte für ein anderes Leben und eine andere Kultur auf und verwandeln sie in erfolgreiche Geschäftsmodelle. Der berühmte Whole Earth Catalogue, der, wie der Name schon andeutet, alles anbot, was zum autonomen Leben benötigt wurde, anfangs natürlich von vielen Kleinunternehmer:innen in Handarbeit gefertigt, findet sich heute im Geschäftsmodell von Amazon wieder (Turner, 2006). In den von Marihuana vernebelten Hinterzimmern und Veranden der Gegenkultur tüftelten technikbegeisterte Computer-Freaks an ihren selbstgebastelten Maschinen.

Die Rockgruppe Jefferson Airplane nannte sich in Jefferson Starship um, Hinweis auf die Technikaffinität der Rockkultur. Die West-

Coast-Szene bringt Figuren hervor wie John Perry Barlow (1947–2018), laut Wikipedia »poet, essayist, cattle rancher, and cyberlibertarian political activist«², der mal bei den Demokraten, mal bei den Republikanern beheimatet gewesen sei, außerdem Texter der Rock-Kommune »Grateful Dead« ist sowie 1996 Autor einer »Declaration of the Independence of Cyberspace«. Die Erwartung, soziale Probleme durch technische Lösungen bewältigen zu können, macht Figuren wie diese zu Roadies der neuen Industriekultur.

Die neu entstehenden, eigentümergeführten Firmen treten an, den alten Gegensatz von Arbeit und Familie bzw. Arbeit und Freizeit zu überwinden. Worauf das hinauslaufen kann, hat der amerikanische Schriftsteller David Egger jüngst in seiner Dystopie *The Circle* eindringlich geschildert. Das *Total Quality Management* aus Hochschilds Studie hat sich in diesem Roman auf alle Lebensbereiche ausgedehnt, auf Freizeit,

² Vgl. https://en.wikipedia.org/wiki/John_Perry_Barlow (zuletzt abgerufen am 06.04.2022).

Familie und Partnerschaft, auf Wohnen, Gesundheits- und Altersfürsorge. In einem technisch basierten Feedback-Prozess wird all dies fortwährend einer allgemeinen Transparenz unterworfen. Diesem Radarschirm mit seinen überall installierten Kameras ist kaum zu entkommen, er ähnelt einem ins Große gezogenen Bild der kleinen, sich gegenseitig überwachenden Dorfgemeinschaft. Eine geheimnisvolle Rebellenfigur entpuppt sich am Ende als einer aus dem Führungstrio, der den Ausbruch versucht, bevor sich der Zirkel schließt. Dieser Kreis, der auch als Firmenlogo fungiert, evoziert einer-



Die neu entstehenden, eigentümergeführten Firmen treten an, den alten Gegensatz von Arbeit und Familie bzw. Arbeit und Freizeit zu überwinden

seits die Symbolik der Gleichberechtigung aller, eines zentralen Mythos von Gemeinschaft. Andererseits schließt er auch alle ein, die sich in ihm befinden, zwischen Gated Community und Straflager.

Von Berkeley nach Ann Arbor, wo Frithjof Bergmann das tat, was er wirklich, wirklich wollte

Machen wir einen Sprung, knapp 4000 Kilometer östlich, in die kleine Universitätsstadt Ann Arbor. Damals in den 1970er und 80er Jahren hatte sie wie heute um die 120 000 Einwohner, davon ca. 30 000 Student:innen. Hier lebte, lehrte und starb 2021 der 1930 in Sachsen geborene spätere Philosoph und Sozialreformer Frithjof Bergmann (1930–1921), der eine ähnlich bewegte Biografie aufweist wie mancher Westküsten-Prophet. Laut Wikipedia ist er

zeitweise »Tellerwäscher, Preisboxer, Fließband- und Hafenarbeiter, [...] später schrieb er Theaterstücke«³, alles gute Voraussetzungen, um eine soziale Bewegung zu gründen, die als »New Work« bekannt werden sollte.

Ann Arbor ist ein östliches Pendant zu Berkeley, eine (im amerikanischen Sinne) linksliberale University-Community, anders als Berkeley allerdings in einem kleinstädtischen Setting, mit einem Umfeld aber, das ab den 1960er Jahren zu einem zentralen Krisenszenario der alten Industrie wird, insbesondere in der nur eine Autostunde entfernten Großstadt Detroit. Mitte der 1970er Jahre verbrachte ich ein halbes Jahr als Student in Ann Arbor. Nicht nur die Infrastruktur dort war ganz auf die Universität ausgerichtet, sie wurde auch maßgeblich von Studierenden gestaltet. Die Bedienung im Café, der Angestellte bei McDonald's, der Tankwart und die Verkäuferin in der Bäckerei – alles Studierende, die ihre beachtlichen Studienkosten ein wenig mitzufinanzieren versuchten.

Trotz der Nähe zu Detroit mit einem afroamerikanischen Bevölkerungsanteil von über 70 % waren diese unverhältnismäßig wenig unter den Studierenden vertreten. Es überwogen Studierende von der Ostküste, darunter viele jüdische Kommiliton:innen. Im Seminar über »Social Change« bei Mark Chesler, laut seiner heutigen Universitäts-Homepage ein »activist scholar«⁴, berichtete ein schwarzer Kommilitone über die Gewalt in seiner Heimatstadt Detroit, insbesondere innerhalb der schwarzen Community. Bei Ausflügen dorthin kam man in eine verbarriadierte Stadt mit zahlreichen leerstehenden Läden und Wohnungen, die Fenster mit Holzverschlagen geschützt.

³ Vgl. <https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/> (zuletzt abgerufen am 28.04.2022).

⁴ <https://lsa.umich.edu/soc/people/emeriti-faculty/mchesler.html> (zuletzt abgerufen am 28.04.2022).

Ann Arbor hingegen war eine Art Insel der Seligen, klein, reich, jung, weiß. Auf dem Campus liefen europäische Art-House Filme, es gab Theater, Musik und Buchläden. Ein großer Teil des studentischen Lebens war in genossenschaftlichen Formen organisiert, Kooperativen fürs Einkaufen (Food-Coops), die wiederum mit Farmers-Coops verbunden waren, und Kooperativen fürs Wohnen. In einem der Häuser dieser Kooperative wohnte ich während meines Aufenthaltes⁵. Leben und Wirtschaften funktionierte weitgehend in studentischer Selbstorganisation, mit nur einer kleinen Gruppe von Festangestellten bei einem beachtlichen Budget. Diese genossenschaftlichen Formen waren ebenfalls gegenkulturell imprägniert, zu den Haus-Partys wurden die Marihuana Joints gemeinschaftlich vorgedreht und aus der Hauskasse bezahlt. Die Coop war aber eine Gründung aus den 1930er Jahren und stand in einer (un-)amerikanischen »sozialistischen« Tradition, die allerdings nur von wenigen so genannt wurde. In der Präambel heißt es heute:

► *Wir, die Mitglieder-Besitzer des Inter-Cooperative Council, bieten den Studierenden ein Zuhause, das gleichermaßen ein qualitativ hochwertiges Leben, Gemeinschaft und soziale Gleichheit verkörpert, alles innerhalb der Genossenschaftsbewegung. Wir sind ständig bestrebt, unsere Organisation und unsere Häuser durch gemeinsame Arbeit zu erhalten und zu verbessern. Wir verpflichten uns, unsere Selbstbildung durch den Aufbau von Lebenskompetenzen, einer starken Gemeinschaft und persönlichen Beziehungen zu fördern. Wir schaffen und pflegen eine sichere und bezahlbare Umgebung, in der sich unsere Mitglieder wohl und zu Hause fühlen.* ◀

Das wesentliche Ziel bestand darin, bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung

⁵ <https://icc.coop/housing/our-houses/> (zuletzt abgerufen am 28.04.2022).

⁶ Übersetzung O.K.

zu stellen, der Weg dazu war aber gerahmt von »Visionen« und »Werten«, eine zentrale Rolle kam dabei dem Wert »Gemeinschaft« zu:

► *Gemeinschaft ist der Schlüssel zu unserem Erfolg. Gemeinschaft ist ein Gefühl der Zugehörigkeit, das uns alle miteinander verbindet. Diese Idee ist es, die uns antreibt, unsere Häuser zu verbessern und sie zu einem Heim zu machen. Wir versuchen, dieses Gefühl so vielen wie möglich zu vermitteln. Es beeinflusst unsere Entscheidungen über die Expansion sowie über Programme und Dienstleistungen sowohl auf Haus- als auch auf Organisations-* ◀
*ebene.*⁷

Vor dem gegenkulturell-genossenschaftlichen Hintergrund dieser Mischung von Pragmatik und Werte-Orientierung muss man die Entstehung der Ideen von Frithjof Bergmann sehen. Bei meinem damaligen Aufenthalt habe ich von ihm keine Notiz genommen, er war auf dem Campus nicht auf besondere Weise präsent, seine eigentliche Zeit als Aktivist begann erst später.

In einer ersten Publikation 1977 mit dem programmatischen Titel *On Being Free* (auf Deutsch 2005 erschienen) schöpft Bergmann, sicherlich auch vor dem Hintergrund seiner deutschen Herkunft, aus europäischer Philosophietradition, aus der heraus er sein Verständnis von Freiheit entwickelt. Ihre Essenz müsse nicht so sehr gegen äußere Zwänge und Einschränkungen erkämpft werden, sondern auf der Suche nach einem Selbst gefunden werden, um so die Autonomie des eigenen Handelns überhaupt erst zu erschaffen. Es folgt erst 2004 die Publikation, mit der seine Arbeit in breiteren Kreisen bekannt werden sollte, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, zunächst auf Deutsch, erst 2019, kurz vor seinem Tod, auch in einer englischsprachigen Ausgabe. Beide Buchtitel sind weder Wissenschaftspu-

⁷ <https://icc.coop/reasons-why-icc-coops/what-is-icc/> (zuletzt abgerufen am 17.03.2022, Übersetzung O.K. mit deepL).

blikationen noch Sach- oder Fachbücher – es gibt weder Literaturverweise noch eine Bibliografie –, sondern Lehr-erzählungen, allerdings nicht im Gestus eines Professors, sondern in dem einer gegenkulturell inspirierten Kritik, mit einer Botschaft, die aus der Abgeschlossenheit der akademischen Welt hinausdrängte. Solche Publikationen gab es ab den 1960er und 70er Jahren in den USA einige, viele davon unmittelbar ins Deutsche übersetzt⁸, bevor der deutsche Buchmarkt damit begann, diese Sparte selbst zu versorgen – eine Entwicklung, die sich bald auch im Managementdiskurs wiederholen sollte.

Das Besondere an der Arbeit von Bergmann liegt darin, dass er ab Anfang der 1980er Jahre, als sich die Situation in der Automobilindustrie in Michigan erneut zuspitzte und Massenentlassungen anstanden, seine Ideen zur gesellschaftlichen Organisation von Arbeit in der Praxis umzusetzen versuchte und damit anscheinend

⁸ Drei der einflussreichsten Bücher, die schon in ihren programmatischen Titeln den Kern ihrer Argumentation signalisieren, habe ich während meiner Zeit in Ann Arbor kennengelernt: Charles A. Reich, *The greening of America*, New York 1970 (*Die Welt wird jung. Der gewaltlose Aufstand der neuen Generation*, Wien 1971). Theodore Roczak, *The making of a counter culture. Reflections on the technocratic society and its youthful opposition*, New York 1969 (*Gegenkultur: Gedanken über die technokratische Gesellschaft und die Opposition der Jugend*, Düsseldorf 1971). Philip Slater, *The pursuit of loneliness. American culture at the breaking point*, Boston 1970. Sie nehmen vieles vorweg, was den alternativen Diskurs der nächsten Jahrzehnte bestimmen wird. In einem ähnlichen Vereinnahmungsprozess wie bei Bergmann ihrer politischen Implikationen beraubt, dienen sie als Blaupause für den hohen Tonfall, der ab den 1980er Jahren Eingang finden wird in den Management- und Beratungsdiskurs. – Eine deutsche Entsprechung zu Bergmann ist wohl am ehesten Dieter Duhm mit seinem Erfolgsbuch von 1972, *Angst im Kapitalismus: zweiter Versuch der gesellschaftlichen Begründung zwischenmenschlicher Angst in der kapitalistischen Warengesellschaft*, Lampertheim. Bis heute folgten zahlreiche weitere Titel dieses Autors.

auch – zumindest eine Weile – Gehör fand. Beispielhaft angeführt wird in allen Quellen immer wieder der General Motors Standort Flint, eine Kleinstadt nördlich von Ann Arbor. Sie ist Teil des Rust Belts, dieser alten amerikanischen Industriegegend entlang der großen Seen zwischen Chicago und New York, deren Niedergang um diese Zeit begann und die Jahrzehnte später durch die dortige Popularität Donald Trumps wieder zurück in den Fokus der Aufmerksamkeit geriet.

Anstatt, wie das bei sonstigen Massenentlassungen üblich war, einen Teil der Arbeiter:innen zu feuern und den verbleibenden Rest durch die Verdichtung von Arbeit einem umso größeren Arbeitsdruck und -umfang auszusetzen, bestand Bergmanns Vorschlag im Kern darin, die Arbeitszeit von allen zu reduzieren und in der frei gewordenen Zeit allen die Möglichkeit zu geben, in Projekten ihrer Wahl einer Arbeit nachzugehen, *die sie wirklich, wirklich wollen*. Dies sollte zur Catch Phrase einer sozialen Bewegung werden, kurz und knackig: *Yes, we can!*

Hauptangriffsziel Bergmanns ist die Lohnarbeit der modernen Industriegesellschaft, die zu diesem Zeitpunkt aufgrund technischer Entwicklungen einer beschleunigten Rationalisierung ausgesetzt ist, sodass Arbeit knapp zu werden droht, dies eine gängige Zeitdiagnose damals. Vor dem Hintergrund von apokalyptischen Bildern – Zug ohne Zugführer, auf der schiefen Ebene – unternimmt Bergmann einen wilden Ritt. Es geht vom Januskopf der Aufklärung zum Debakel der 1968er, dem Scheitern der Linken, der Problematik von Entwicklungsländern, Terrorismus, Armut und Arbeitslosigkeit, der Anbetung des Businessmodells, Marx und Sozialdemokratie, Therapie und New Age zu Feminismus und den Fallen der Sozialfürsorge und so weiter.

Bergmann tritt in der Pose des Gurus und Predigers auf, empathisch, voller Energie, mit vielen Ideen, nie mit den Diskursen anderer verknüpft, rastlos und immer schon beim nächsten Thema. Sein Gegenbild bleibt vage.

Es besteht vor allem aus der Reduzierung von Lohnarbeit, ergänzt durch Arbeitsprojekte, die man *wirklich, wirklich will*, und als Drittes aus der Selbstversorgung in kleinen sozialen Einheiten, die aber nicht mehr die Härte der vorindustriellen Arbeit des Bauern aufweisen, sondern von High-Tech-Eigen-Produktion geprägt sein sollten, auch dies in ein eingängiges Kürzel gebracht: HTEP. Es geht ums Ganze, ein neues *System der Arbeit* (2004, S. 194).

Bergmann führt viele Beispiele aus den unterschiedlichsten Bereichen an, neben dem Flint-Projekt die Arbeit mit benachteiligten Gruppen in Problemschulen, mit den indigenen Gruppen der »Indian Nations«, im Gefängnis, mit Projekten der »Dritten Welt« – dieser »Neue[n]-Arbeit-Gemeinschaft« (ebd., S. 248). Aber dann auch wieder mit einer Silicon Valley Firma, die eine »Besetzung durch eine feindliche Armee [...], [die] Kultur des Big Business« (ebd., S. 25) erfährt, seinem Lieblingsgegner. Doch trotz der vielen von ihm berichteten Projekte scheint Bergmann in den USA eine Randfigur geblieben zu sein.

Ein Thema taucht explizit überhaupt nicht auf: Familie. Entsprechend wird auch der Zusammenhang von Familie und Arbeit nicht thematisiert, wie dies Hochschild bei ihren White Collar Workers macht. Und was das Verhältnis zur »alten« Arbeit angeht, so malt Bergmann ein konträres Bild zu Hochschild. Für seine Blue Collar Worker ist Arbeit vor allem eines: Mühsal, repetitiv, ohne weitere Sinnerfüllung, allein dem Gelderwerb dienend. Wenn Letzteres dann durch Arbeitsplatzverlust wegbriecht, bleibt nur Leere und Sinnlosigkeit. Das Modell, das Bergmann propagiert, würde allerdings ebenfalls den alten Gegensatz zwischen Arbeit und Familie aufheben, mit unvorhergesehenen Folgen, denn für den Januskopf seiner Aufklärung hat Bergmann wenig Aufmerksamkeit. Dies verweist auf die dahinter stehende soziale Frage: die Kluft zwischen zwei verschiedenen (Arbeits-)Welten, wie sie die gesplattene Gesellschaft der heutigen USA

kennzeichnet, die sich aber zunehmend auch in Europa bemerkbar macht als Unterschied zwischen einer aufsteigenden Angestellten- und einer absteigenden Arbeiterkultur.

Eine erste Gelegenheit, seine Ideen in Deutschland vorzutragen, bekam Bergmann 1989 auf einer Tagung der Hans-Böckler-Stiftung⁹. Mehrere Artikel in der Wochenzeitung *Die Zeit* ab 1994¹⁰ machten ihn auch einem größeren Publikum bekannt. Eine Rolle spielten hierbei die gesellschaftlichen Umbrüche in den neuen Bundesländern, in denen die Arbeitswelt der DDR völlig umgewälzt wurde. Bergmanns Ideen, die vor dem Hintergrund einer traditionellen staatlichen Abstinenz in Sachen Sozialpolitik in Amerika exotisch erscheinen mussten, waren in Deutschland sicherlich gerade deswegen besser anschlussfähig, weil es sie ohnehin schon gab in den Instrumenten eines gelenkten Arbeitsmarktes, in Beschäftigungsgesellschaften, Weiterbildung und Umschulung sowie Arbeitszeitverkürzung.

Anfang der 2000er Jahre kommt es zur Gründung eines Zentrums für Neue Arbeit, das sich seinen Ideen verschrieben hat. Sein Gestus wird gut deutlich in folgendem Zitat:

► *Wir sehen ein, dass der Mensch nicht allein lebt, sondern in Gemeinschaft. Wir denken an Gemeinschaften und springen gedanklich sogleich in die großen Staatsmodelle und Gesellschaftsutopien. Wir verstellen uns regelmäßig den Blick darauf, dass der entscheidende Bereich*

⁹ Ich danke Karlheinz Geißler für diese Informationen und seine Impressionen von Bergmann, der vor allem durch seine Person und die Art seines Auftretens im deutschen Umfeld beeindruckt habe. Eine erste Publikation geht wahrscheinlich auf diese Tagung zurück (1990).

¹⁰ Ein erster Artikel findet sich laut Online Archiv der *Zeit* am 18.03.1994, es folgen bis 2021 insgesamt 17 Artikel, in denen Bergmann zumindest erwähnt wird. <https://www.zeit.de/suche/index?q=frithjof+bergmann&p=2> (zuletzt abgerufen am 28.04.2022).

dazwischen liegt, zwischen dem Individuum auf der einen Seite und dem Staat auf der anderen Seite. Die emergente Gestalt des Sozialen liegt inmitten der Lebenspraxis, im Miteinander der Vielen.¹¹ <

Der Begriff der Gemeinschaft rückt in den Mittelpunkt, bei gleichzeitiger weitgehender Tilgung der sozial-reformerischen Inhalte, die bei Bergmann noch im Zentrum stehen. Dies blieb ihm durchaus nicht verborgen, was man in einem Interview der Haufe Akademie von 2018 nachlesen kann¹², drei Jahre vor seinen Tod 2021.

Was bei Bergmann nicht oder höchstens in einem Nebensatz auftaucht, ist das ganze begriffliche Arsenal der neuen Arbeitswelt: Selbstorganisation, Team, Agilität, Scrum. Eine nächste Rezeptionsschwelle erfährt Bergmann aber genau in diesem Kontext, was uns zur nächsten Frage führt. Wie um alles in der Welt konnte es geschehen, dass der Begriff der »Neuen Arbeit« in der Management- und Beratungsliteratur reüssiert, mal mit und mal ohne Bezug auf Bergmann?

¹¹ <https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/> (zuletzt abgerufen am 06.04.2022). Im Impressum heißt es: »Diese Seite wird von einer global aktiven Gruppe von Menschen lebendig gehalten, die sich für New Work nach Prof. Bergmann interessieren. Inspiriert von Frithjof ist es unser Anliegen seine Ideen für eine Reorganisation der Arbeit zu dokumentieren, zu kommunizieren und die Umsetzungsversuche zu demonstrieren. Die Seite wird von New Work SE mit Sitz in Hamburg unterstützt. Vielen Dank dafür!«

»Die NEW WORK SE – Das Erfolgsmodell«, unter <https://www.new-work.se/de/unternehmen/daten-und-fakten> (zuletzt abgerufen am 06.04.2022), hilft Unternehmen, »noch erfolgreicher zu werden.« Die Lebensläufe des fünfköpfigen Vorstandes lohnen einen Blick. Vorherige Arbeitgeber umfassen u.a.: Lotto24 AG, RTL Bertelsmann, SAP und XING, T-Mobile, O2, also alles typische Vertreter der Cyber Culture, wie sie Fred Turner (2006) für die USA beschreibt, hier in ihrer deutschen Version.

¹² https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritikan-aktueller-new-work-debatte_80_467516.html (zuletzt abgerufen am 20.04.2022).

New Work, New Culture – Neuer Geist des Kapitalismus

»Wenn der Kapitalismus mit einer Rechtfertigungsforderung konfrontiert wird, greift er auf bereits Bestehendes zurück, dessen Legitimität garantiert ist und das er umformt, indem er es auf die Notwendigkeit der Kapitalakkumulation bezieht«, so lautet – sehr gerafft – die Antwort der französischen Soziolog:innen Luc Boltanski und Ève Chiapello (2003, S. 59). Die hohe Absorptionsfähigkeit des Kapitalismus zeige sich dabei in seiner Fähigkeit, bei der Umstellung seines Legitimationsdiskurses auch auf Quellen zurückzugreifen, die in ihrem Kern kapitalismuseindlich seien. »Infolgedessen wäre es also vergeblich, wollte man eine klare Trennungslinie ziehen zwischen den unreinen Ideologiegebilden, die nur der kapitalistischen Akkumulation den Rücken stärkten, und den reinen, über jeden Verdacht erhabenen Ideen, die angeblich zur Kritik daran berechtigten. Es sind vielmehr oftmals dieselben Paradigmen, die zur Kritik wie zur Legitimation des Kritisierten herangezogen werden« (ebd.).

Obleich die nun schon über 20 Jahre alte Studie von Boltanski und Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, insbesondere in ihrer Empirie auf die französischen Verhältnisse ausgelegt ist, so lassen sich die Thesen und zentralen Ergebnisse gut auf die deutsche Diskussion übertragen und die Rezeption Bergmanns als ein Beispiel dafür lesen. Anders als in Frankreich fußt die deutsche Diskussion zumeist auf amerikanischen Vorbildern, die wiederum häufig europäische Vorläufer haben.¹³ Gegenstand der Studie ist der

¹³ Für den Begriff der Soziokratie ergibt dies z.B. laut Wikipedia eine spannende Genealogie vom französischen Soziologen und Sozialutopisten Auguste Comte über den amerikanischen Soziologen Lester Frank Ward zum niederländischen Reformpäda-

Management- und Beratungsdiskurs der 1960er bis 1990er Jahre, in dem die Rechtfertigungsprobleme des modernen Kapitalismus bearbeitet würden. Die Subjekte dieses Diskurses sind sowohl Führungskräfte wie Berater:innen, doch der Unterschied ist nur ein gradueller, Führungskräfte werden zu Berater:innen, Unternehmensberater:innen werden zu Beratungsunternehmen. Sowohl die Legitimationsprobleme des alten tayloristischen Systems der industriellen Arbeitsorganisation wie die Angebote neuer Lösungen durch Hierarchieabbau, teilautonome Arbeitsgruppen, Lean Management, Teams, Selbstorganisation etc. tauchen in dieser Zeitspanne auf, sind also aus heutiger Sicht schon gut fünf Jahrzehnte im Umlauf.

Es ist hier nicht der Raum, um die ausdifferenzierte Argumentation von Boltanski und Chiapello über die zugrundeliegenden gesellschaftlichen Veränderungen, insbesondere in der Arbeitswelt, sowie die Reaktionen darauf in Gänze zu rekonstruieren. Zentral ist aber, dass sie zwischen indus-

gogen Kees Boeke und von diesem zu seinem Landsmann Gerard Endenburg (1992), der den Begriff dann in den Managementdiskurs einbrachte. Welche Metamorphosen Begriff und Konzept dabei durchgemacht haben, wäre im Einzelnen zu rekonstruieren als ein Beispiel für die Übernahme eines ursprünglich sozialrevolutionären Begriffs ins Legitimationsvokabular eines modernen Kapitalismus. Der amerikanische Unternehmer Brian Robertson (2015) wiederum hat den Begriff Holocracy kreiert (ohne auf die Nähe zum Begriff Soziokratie einzugehen). Als Markenbegriff eingetragen ist er nun in ein Geschäftsmodell verwandelt, siehe <https://www.holacracy.org/> (zuletzt abgerufen am 28.04.2022). Robertson argumentiert »purpose driven«, grenzt sich aber explizit gegen eine Familien- und Community-Rhetorik ab. »Ein Top-Down-Autoritätssystem führt fast zwangsläufig zu einer Eltern-Kind-Dynamik zwischen Chef und Mitarbeiter:in« (2015, S. 22, Übersetzung O.K.), was es in den neuen Strukturen zu vermeiden gelte. Gelegentlich greift er auf Körper- (S. 17) und Sport-Metaphern zurück. Letztere werden vor allem über den Team-Begriff transportiert, was eine eigene Analyse verdient.

triestesellschaftlichen Veränderungen und dem darauf reagierenden Legitimationsdiskurs unterscheiden, anstatt Letzteren für die Wirklichkeit zu halten.¹⁴ Die Analysen des Management- und Beratungsdiskurses changieren hingegen fortwährend zwischen Sein und Sollen, Ausführungen über die Veränderungen der Arbeitswelt sind selten empirisch unterlegt, die als notwendig ausgerufenen Veränderungen wenig differenziert, die Kur zielt regelmäßig auf allgemeine Managementstrukturen ab. »Ähnlich wie Erbauungsschriften und sittliche Lehrwerke nutzen sie das *exemplum*« (2003, S. 92), was heute wohl der

Rede von *best practice* entspricht. Die neuen Managementmodelle dienen zwar immer explizit der »Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens« (ebd.). Das reicht aber nicht mehr. Diese Literaturgattung »ist darüber hinaus außerdem stark moralisch gefärbt, und sei es nur, weil es sich um eine normative Literatur handelt, die sich weniger mit einem Ist- als einem Soll-Zustand befasst« (ebd.).

Mit diesem Diskurs reagieren die Unternehmen und ihre Berater:innen auf die in den 1960er und 1970er Jahren erstarkte Kritik an einer kapitalistischen Arbeitswelt, die zum einen in eine ökonomische Krise geraten war, zum anderen aber auch in eine moralische.

¹⁴Stefan Kühl (2015) argumentiert ähnlich, er spricht davon, dass der Management- und Beratungsdiskurs die »Schaubseite« von Organisationen für ihre Wirklichkeit halte.

► *Die Arbeitspsychologen haben denn auch immer wieder darauf hingewiesen [...], der Monatslohn stelle bestenfalls ein Motiv dar, um an einem Arbeitsplatz zu bleiben, nicht aber, um sich dort zu engagieren.* (2003, S. 43) ◀

Dies gilt insbesondere für die besser ausgebildeten Arbeitskräfte, um die sich die Unternehmen nun zunehmend aktiv bemühen müssen. Insofern han-

» Die hohe Absorptionsfähigkeit des Kapitalismus zeigt sich darin, dass zwecks Legitimation auch auf Quellen zurückgegriffen wird, die im Kern kapitalismusfeindlich sind

delt es sich bei diesen Diskursen um eine Art internes Marketing. Und es erklärt auch, warum für die einen die Aufladung von Arbeit mit wertorientierten Zwecken wie Selbstverwirklichung und Sinn funktionieren kann, während dies gleichzeitig für andere

» Die vielfach diagnostizierte gesellschaftliche Spaltung geht einher mit dem Einzug der Arbeitspsychologie ins Berufsleben und ist keineswegs ihr Antipode

Gruppen mit Minderqualifizierten mit sozialem Abstieg und Exklusion verbunden sein kann. Die in der Gegenwart vielfach diagnostizierte gesellschaftliche Spaltung, die Öffnung der Schere von Arm und Reich, geht daher mit dieser Moralisierung der Arbeitswelt und dem Einzug der Arbeitspsychologie ins Berufsleben einher und ist keineswegs ihr Antipode.

Boltanski und Chiapello unterscheiden in ihrer Rekonstruktion der Kritik an diesen industriegesellschaftlichen Entwicklungen vier Aspekte. Der Kapitalismus erscheine

- als »Quelle der Entzauberung und der fehlenden Authentizität der Dinge, Menschen, Gefühle«;
- als »Quelle der Unterdrückung« von »Freiheit, Autonomie, Kreativität«;
- als »Quelle der Armut« und von »Ungleichheiten«
- sowie »als Quelle von Opportunismus und Egoismus« (2003, S. 80, im Original kursiv).

Die ersten beiden Punkte bezeichnen sie als »Künstlerkritik«, deren Quelle sie in der Lebensform der Bohème sehen – und die in der Gegenkultur der 1960er und 1970er Jahre ihre lebensweltliche Basis verbreitert hat, so muss man ergänzen. Die letzten beiden Punkte sind Gegenstand der Sozialkritik, die sich aus Marxismus und Klassenanalyse speist, in Frankreich verankert insbesondere in Gewerkschaften und dem linken Parteienspektrum, deren Niedergang bis heute anhält, während eine nationalistische Rechte zunimmt, die – so muss man hier ergänzen – für die daraus entstehenden neuen Unsicherheiten nun ihrerseits Lösungen anbietet. Zeitweilig überlappen sich die beiden Arten der Kritik, dann aber auch wieder geraten sie in Opposition zueinander. Die Künstlerkritik tritt der Sozialkritik immer wieder mit Misstrauen gegenüber, zu sehr erscheint Letztere dem Alten verpflichtet, z. B. in der Annahme von dauerhaftem Wirtschaftswachstum. Die Sozialkritik wiederum sieht in der Künstlerkritik zu viel Sozialromantik, Eskapismus oder auch schlicht einen allzu hedonistisch und unmoralisch geprägten Lebenswandel.

Boltanski und Chiapello kommentieren dies so:

► *Wie uns scheint, reagiert demnach das Neomanagement allem Anschein nach auf die beiden Bedürfnisse nach Authentizität und Freiheit, die historisch gemeinsam von der sogenannten »Künstlerkritik« getragen wurden, und vernachlässigt demgegenüber die traditionell in der »Sozialkritik« verbundenen Problemfelder des Egoismus und der Ungleichheiten.* (ebd., S. 143) ◀

Aufschlussreich ist in unserem Zusammenhang, dass der Managementdiskurs der 1960er Jahre noch auf eine strikte Trennung von privater und beruflicher Sphäre abzielte, Kompetenz und Leistung sollen zum einzigen Kriterium werden (S. 130), die über die Familie transportierte soziale Herkunft, die mit Patronage und Privilegien assoziiert wird, soll keine Rolle spielen. Das Individuum steht im Vordergrund. Nun treten ab den 1990er Jahren als neue Schlagwörter Kreativität, Flexibilität und Reaktivität ins Zentrum. »Das Rationale der 1960er Jahre wird in den 1990er Jahren von Gefühl, Emotion, Kreativität abgelöst« (ebd., S. 131). Die Rhetorik von Gemeinschaft und Familie erobert den Managementdiskurs.

Zweites Zwischen- spiel: Exkurs zu Gemeinschaft und Familie

Indem die Begriffe Familie und Gemeinschaft in die Beschreibung von beruflichen Welten in Organisationen und Unternehmen eingeführt werden, wird der Unterschied zwischen diesen beiden Welten und ihrer jeweiligen Handlungslogik getilgt¹⁵. So sind familiäre Beziehungen, im Kontrast zu beruflichen Beziehungen, weder gewählt noch freiwillig. Dies und ihre Bedeutung im Sozialisationsprozess laden sie stark mit Gefühlen auf. Familie ist zudem ein zentraler Ort der Reproduktion sozialer Ungleichheit. Diese wird nicht nur über Besitz und Erbe weitergegeben, sondern über die Gesamtheit sozialisatorischer Bedingungen, angefangen vom Umgang mit dem eigenen Körper, der Aneignung von (Klassen-)

¹⁵Vgl. für diese Diskussion ausführlicher einen Beitrag von Stefan Kühl (2019), aus dem sich die Komplexität der damit verbundenen Fragen erschließt. Fritz B. Simon hat dies in seinen Arbeiten ebenfalls immer wieder thematisiert, z. B. in Simon (2011).

Selbstbewusstsein über Bildung und soziale Beziehungen.

Die familiäre Gemeinschaft taucht zudem auch in der Form eines »Familienegoismus« auf, der dafür sorgt, dass sich das Handeln des Einzelnen auf die Interessen der Familie ausrichtet, was im beruflichen Feld und in der Folge davon in einer Gesellschaft insgesamt eine echte Entwicklungsbarriere darstellen kann. Die familiären Loyalitätsverpflichtungen unterlaufen die Erfordernisse einer rationalisierten Arbeitswelt.

Entgegen der Rhetorik von Idylle, die Familie umgibt, ist diese auch der Ort, an dem ein großer Teil von registrierten Gewaltverbrechen stattfindet, sowohl nach innen wie nach außen. Auch Clankriminalität beruht auf familiärer Gemeinschaft, und Diktatoren umgeben sich gerne mit Familienmitgliedern, wenn sie glauben, niemandem mehr trauen zu können. Geht das nicht auf, dann wird das Problem stillschweigend und diskret familienintern gelöst.

Dies verdeutlicht, dass Familie und Gemeinschaft in den Diskursen zu den neuen Arbeitswelten nicht als Begriffe auftauchen, die spezifische soziale Formen bezeichnen, sondern als positiv besetzte Wertbegriffe dienen. Mit ihnen wird nur die Vorderfront von Familie und Gemeinschaft angesprochen, damit sie überhaupt diese Wertfunktion erfüllen können. Dies gilt für beide Begriffe in unterschiedlicher Art. Während Familie (auch) einen empirisch konkret ausmachbaren Gegenstand bezeichnet, so ist der Begriff Gemeinschaft im Bereich der Ideen angesiedelt. Familie wiederum wird häufig als die Idealform von Gemeinschaft konstruiert, wechselt damit in den Bereich der Familienrhetorik (Lüscher, 1995), die vorrangig ideologische Funktion erfüllt. Sowohl Familie und Gemeinschaft sind zudem politisch umkämpfte Begriffe.

Im deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen Wissenschaftsdiskurs (vgl.

einleitend hierzu Gertenbach et al., 2010) ist der Begriff Gemeinschaft mit zwei weiteren Begriffen verbunden, Gemeinschaft auf der einen und Individuum auf der anderen Seite. Im Begriffs-



Die Rhetorik von Gemeinschaft und Familie erobert den Managementdiskurs

paar Gemeinschaft–Gesellschaft wird in der Soziologie seit ihrer systematischen Formulierung durch Ferdinand Tönnies eine Fülle von gesellschaftstheoretischen und politischen Fragen diskutiert. Einen Höhepunkt erfährt die Politisierung des Gemeinschaftsbegriffs im Nationalsozialismus mit der Rede von der Volksgemeinschaft. Viele Krisenszenarien der Gegenwart rekurrieren auf eine (angenommene) Erosion gemeinschaftlicher Zusammenhänge und einer Zunahme von Anonymität in modernen Gesellschaften. Wird daher der Gemeinschaftsgedanke im Diskurs bemüht, lohnt es sich zu schauen, für welches krisenhafte Geschehen er eine Lösung sein soll. Im soziologischen Fachdiskurs durchgesetzt hat sich ein Verständnis, das weniger von Gemeinschaft (und Gesellschaft) als einem Zustand, sondern von Vergemeinschaftung (und Vergesellschaftung) als Prozessen redet, die zudem ineinander verwoben sind.

Bei den Mechanismen der Vergemeinschaftung spielt für unseren Zusammenhang eine zentrale Rolle, dass die Homogenisierung nach innen, die eine Gemeinschaft überhaupt erst als solche entstehen lässt, mit einer Absetzung nach außen notwendigerweise zusammengeht. Gemeinschaft braucht bzw. schafft sich ein Gegenüber, das sie ausschließt und ggf. bekämpft. Das Innere der Gemeinschaft wiederum kreist häufig um etwas Imaginäres, das in Ritualen immer wieder neu hergestellt werden muss.

Die Schnittmenge zwischen Gemeinschaft und Familie wird deutlich im häufigen Gebrauch solcher Begriffe wie häusliche Gemeinschaft, eheliche

und familiale Gemeinschaft. Diese Begriffskombinationen verweisen auf die Politisierung des Familienbegriffs bzw. auf ihre rhetorisch-ideologische Funktion, suggerieren sie doch einen essenziell positiven Wertbezug, der schon bei flüchtigem Hinsehen zweifelhaft wird. Familie ist aufgrund ihrer zunehmenden Instabilität schon seit vielen Jahrzehnten selbst ein zentrales Krisenszenario der Gegenwart.



Das Innen der Gemeinschaft kreist häufig um etwas Imaginäres, das in Ritualen immer wieder neu hergestellt werden muss

Der Diskurs zur neuen Arbeitswelt zwischen Sein und Sollen

Vor diesem Hintergrund könnte man den Diskurs zur neuen Arbeitswelt einfach als Phrasendrescherei abtun. Wenn denn all die Versprechungen von Demokratisierung, Selbststeuerung, verteilter Verantwortung und mehr Vertrauen eine reelle Basis hätten, warum bedürfte es dann dieses Rückgriffs auf Begriffe, die bei näherem Hinsehen keineswegs die heile Wertewelt bieten, die ihnen angedichtet wird? Und einmal angenommen, in Organisationen würde sich tatsächlich in der propagierten Form Gemeinschafts- und Familiendenken durchsetzen, was würde das bewirken? Einen neuen Summer of Love oder doch eher Mord und Totschlag?

Wahrscheinlich würden die neuen Organisationsmodelle, tatsächlich umgesetzt, die Krise von Organisationen verstärken. Da ist es geradezu beruhigend, dass damit eher nicht zu rechnen ist. Aber der Diskurs verschärft die Diskrepanz zwischen dem, was verkündet wird, und dem, was erlebt wird bzw. empirisch festgestellt werden kann – um hier nicht die Formulierung zu strapazieren: zu dem, was *wirklich* passiert. Diese zunehmende Diskrepanz zwischen Sein und Sollen wird dabei

durch die Moralisierung des Diskurses mit den Begriffen Gemeinschaft und Familie paradoxerweise sowohl weiter verstärkt wie zu überbrücken versucht.

Große Teile des Beratungsdiskurses, insbesondere um den Begriff »New Work« herum, gehen zunehmend in dieser Funktion auf.

Im Hintergrund sind hierbei durchaus mächtige Akteur:innen beteiligt, z. B. die Bertelsmann-Stiftung, die sich in den zurückliegenden Jahrzehnten als politisch weitgehend unkontrollierter Lobbyist betätigt hat, der u. a. in der Bildungs- und Schulpolitik Schneisen der Verwüstung hinterlassen hat.¹⁶ In einer Broschüre der Stiftung mit dem Titel »New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden« heißt es:

Der gemeinsame Wunsch nach einem gleichberechtigten und partnerschaftlichen Miteinander steht bei den Mitarbeitern im Vordergrund. Die Teams bzw. die Unternehmensgemeinschaft stehen im Mittelpunkt und Kollegen sind vor allem durch gemeinsame Ziele langfristig miteinander verbunden.

(Redmann & Wintermann, 2020, S. 26)

¹⁶Vgl. zu Kritik der Felder, in denen die Stiftung tätig ist, <http://bertelsmannkritik.de/index.htm>. Auf der Startseite heißt es: »Diese Internetseite ist eine kompakte Online-Broschüre, welche die Eingriffe der Bertelsmann-Stiftung und des Bertelsmann-Konzerns in die Umstrukturierung der öffentlichen Dienste und damit auch in unseren Lebensalltag beschreibt. Die einzelnen Kapitel ermöglichen einen schnellen Blick auf die verschiedenen Projektfelder von Bertelsmann, mit dem Anliegen, Hintergründe, Strategien und Folgen der sozialen Angriffe seit Anfang der 90er Jahre deutlich werden zu lassen« (zuletzt abgerufen am 02.06.2022).

In diesem Legitimationsdiskurs bekommt nun eine Figur wie Bergmann seine Bedeutung. Seine gesellschafts-utopischen Modelle der 1970er Jahre mit ihrer Kombination von Politik und individueller Selbstverbesserung werden nach der Wiedervereinigung und nochmals verstärkt ab den 2000er Jahren in die Gegenwart transportiert. Um ihn für den neuen Arbeitsdiskurs und die Legitimationsprobleme von Manager:innen und Berater:innen tauglich zu machen, musste er allerdings entkernt und »die roten Socken ausgezogen« werden (Schermyl, 2019, S. 175). Inhaltlich hat das, was unter seinem Label »Neue Arbeit, Neue Kultur« heute diskutiert wird, daher kaum mehr etwas mit seinem Ansatz zu tun. Übernommen wird vor allem die Emphase.

Schaut man sich nun im aktuellen Beratungsdiskurs zu New Work um, z. B. einem Themenheft der Zeitschrift OSC, so tritt einem dort genau jene ambivalente Figur entgegen, die Arlie Hochschild vier Jahrzehnte zuvor skizziert hat. Viele Berater:innen wollen vom Selbstverständnis her unabhängig und kritisch sein, müssen aber zugleich dafür sorgen, im Geschäft zu bleiben. Das verdammt sie zu einem ewigen Sowohl-als-Auch. Kritik wird aufgenommen, um sie dann durch ihre Relativierung zu unterlaufen. Es greife zu kurz, »wenn man Grundgedanken des New Work von vorneherein als ideologische Verzerrung abtut« (Kühn et al., 2019, S. 163). Ein paar Seiten weiter heißt es dann als Ergebnis einer unternehmensinternen Befragung:

Man darf nicht unterschätzen, dass die Zugehörigkeit zu einer großen Einheit bei den Mitarbeiter:innen mit dem Wunsch nach Bindung verbunden ist und keinesfalls nur als etwas anzusehen ist, das nur auf dem Papier besteht und das eigene Handeln nicht beeinflusst. Dies lässt sich anhand von Familien-Metaphern veranschaulichen, die von den Befragten immer wieder angeführt wurden. BNP Paribas erscheint dann als »Mutter«, die sich um ihre »Kinder« kümmern sollte. (ebd., S. 168 f.)

Die Selbstverpflichtung von Mitarbeiter:innen über die Instrumentalisierung von Familienmetaphern kann gar nicht mehr als Problem gesehen werden, sondern dient als Bestätigung. Ein derartiger Einsatz von Empirie, der potenziell die Spannung zwischen Sein und Sollen zum Vorschein bringen könnte, dient dazu, diese zu tilgen und wird damit zu genau jener »ideologischen Verzerrung«, die er abzustreiten versucht.

In einem anderen Artikel heißt es, von den Mitarbeitenden werde »Leidenschaft« gefordert (Giernalcik, 2019, S. 153), um das »Nowland« des traditionellen Unternehmens in das »Nextland« des New Work zu überführen, das durch Sinnhaftigkeit, Selbstmanagement, Vertrauen und Innovation gekennzeichnet sei. Das Neverland des Peter Pan, der nie erwachsen werden will, lässt grüßen. Folgen die Berater:innen zudem einer psychoanalytischen Theorie, die schon in ihrer Wahrnehmung und Beschreibung von Organisationen auf Familienbilder zurückgreift, dann steht überhaupt kein Standpunkt mehr zur Verfügung, von dem aus man der Familienrhetorik der neuen Arbeitswelt korrektiv entgegen treten könnte.

Eine andere argumentative Strategie besteht darin, die Inhalte von New Work zwar aufzunehmen, da sie mit ihrer Berücksichtigung der Wünsche »nach Gemeinschaft, Bindung, Sinn und Spiritualität« (Holle, 2019, S. 196) über ältere Modelle hinausgingen (hier das Führungsmodell von Weisbord), um dem dann ein Modell des »Real Work« entgegenzusetzen, das den Vorteil habe, operationalisierbar zu sein (S. 207). Es folgen Ausführungen zur »Haltung« sowie zu »Leidenschaft, Engagement und Innovation«. Da kann man nur sagen: Viel Glück bei der Operationalisierung.

Um im Wettbewerb um die schönsten Begriffe nicht abgehängt zu wer-

den, wird dann gleich ein weiterer (alter) Begriff von 1976 in den Ring geworfen, immer gerne auch auf Griechisch oder, wie hier, Lateinisch: »Amibidextrie« (Beidhändigkeit), d. h. die von Unternehmen und ihren Mitarbei-



»Neue Arbeit, neue Kultur« hat heute kaum mehr etwas mit Bergmanns Ansatz zu tun – übernommen wird v. a. die Emphase

ter:innen geforderte Fähigkeit, Gutes zu bewahren, d. h. effizient zu arbeiten, und gleichzeitig innovativ zu sein« (Holle, 2019, S. 207). Oh, wie schön ist Panama (Toni Janosch).

Beispiele wie diese ließen sich in ermüdender Zahl fortsetzen. Dabei berücksichtigt sind noch nicht einmal die unumwunden technokratisch ausgerichteten To-Do-Bücher, die der Berater:innenbuchmarkt zu jeder Welle zahlreich hervorbringt. Besonders eindringlich ist z. B. Hofert (2018), in dem es nur so von Familienbildern wimmelt.

Und es überrascht auch nicht, dass in den meisten Beiträgen zu New Work gerne darauf hingewiesen wird,

» dass genuin psychologische Perspektiven noch stärker bei der Diskussion der Folgen des Wandels berücksichtigt werden müssen und dass diese Diskussion keinesfalls Informatikern, Naturwissenschaftlern, Volks- und Betriebswirten überlassen werden darf.

(Kühn et al., 2019, S. 161 f.)

» Wer, wenn nicht Coaches sollten für diese Fragestellungen kompetente Ansprechpartner sein?

(Schermuly, 2019, S. 189)

Die Wirklichkeit hat sich aus dieser Art des Beratungsdiskurses fast vollständig zurückgezogen. Stattdessen bietet er ein Beschwörungsritual des Imaginären an, das es braucht, um nach Innen die Propagierung von Gemeinschaft aufrechtzuerhalten. Die Gründe für diesen Rückzug aus der Wirklichkeit sind vielfach.

Noch einigermaßen fachlich plausibel ist die notwendige Verschwiegenheit, was die Arbeit mit den Klient:innen angeht, um diese überhaupt leisten zu können. Je mehr Beratung dabei in die Zentren wirtschaftlichen Handelns vordringt, umso größer wird dieser Druck auf Verschwiegenheit und Intransparenz. In die gleiche Richtung wirkt sich der Siegeszug »positiver Psychologie« aus (Cabanas & Illouz, 2019). Auch die Lösungs- und Ressourcenorientierung systemischer Beratungsansätze, die einstmalen entstanden waren in der Arbeit mit benachteiligten oder stark problembehafteten Personengruppen, trägt als nicht intendierte Wirkung nach ihrem Einzug in den Managementdiskurs zu diesem Verschwinden von Wirklichkeit bei. Fachlich argumentierte Lösungsorientierung und wirtschaftlich orientierter Marketing-Diskurs sind kaum noch auseinanderzuhalten. Und eine empirisch orientierte Beschäftigung mit dem Gegenstand wird durch theoretische Abstraktionen und Begriffspoesie ersetzt. Man erfährt im neueren Beratungsdiskurs schlicht nichts mehr über das zu beratende Feld.

Das war einmal anders. Denn in ihren Anfängen bestand die Attraktivität psychosozialer Ansätze für die Arbeitswelt gerade darin, dass sie neue Sichtweisen auf bislang Nicht-Gesehenes lieferten, dieses überhaupt erst in die Aufmerksamkeit brachten, z. B. dass die informellen Beziehungen entscheidend an Arbeitsfähigkeit und Produktivität beteiligt sind. Es galt daher, sie in die Kommunikation zu heben, um sie beeinflussen und im besten Fall steuern zu können. Das dies allerdings durchaus janusköpfige Auswirkungen gehabt hat, ist mit den Jahren ebenfalls deutlich geworden (Elberfeld, 2020; König, 2017, 2022; Tändler, 2016).

Inzwischen lässt sich mit guten Gründen sagen, dass sich die Kluft zwischen Sein und Sollen, zwischen Vorderbühne und Hinterbühne wieder vertieft. Der Diskurs über psychosoziale Beratungsformen wie der über »New Work« liefert die rhetorischen Mittel

dazu, er wird zu einem Teil des Bühnenvorhangs. Während die Differenz von Vorderbühne und Hinterbühne auf der Vorderbühne (des Diskurses) abgestritten wird (Goffman, 1959), ist sie auf der Hinterbühne (von informellen Gesprächen) zentrales Thema. Anfällig sind dafür vor allem diejenigen Personengruppen unter Berater:innen und ihren Klient:innen und Kund:innen, die mit dem Rekurs auf Gemeinschaft und Familie den eigenen Sehnsüchten und Utopien zu dienen versuchen. Dies zu erzählen wäre aber nochmals eine andere Geschichte. Die Spannung, die unweigerlich mit der Zeit entsteht, wenn Diskurs und Erleben über ein gewisses Maß hinaus auseinanderdriften, wird durch zunehmende Moralisierung zu überbrücken versucht. Diese Art des Beratungsdiskurses nähert sich damit wieder der Form und Funktion an, von der er einmal seinen Ausgang nahm: den von Boltanski und Chiapello erwähnten Erbauungsschriften und sittlichen Lehrwerken.

→ **Abstract**

Conjuring the Imaginary – Communal and Family Rhetoric in Counselling Discourse on »New Work«

Initially the work of American sociologist Arlie Hochschild is drawn upon to indicate how emotionality, previously thought to be specific to family life, has been finding its way into the world of work. Counter-cultural responses from the 1960s and 1970s have been involved in this change, albeit under the politically conservative conditions prevailing in the 1980s. Counter-cultural approaches also represent the background to the work of Fritjof Bergmann, whose concept of »new work« was to be so influential notably in the German debate on these matters. The theories of Luc Boltanski and Eve Chiapello on the »new spirit of capitalism« illustrate why this concept has so much to offer. After an excursus on the use of the terms »family« and »community«, counselling discourse on »new

work« is discussed as an expression of the changing societal function of counselling.

Keywords: counselling discourse, coaching, emotions, family, community, capitalism, commercialisation, management discourse, new work, rhetoric

→ **Bibliografie**

Bergmann, F. (1977). *On being free*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press (dtsh. Ausgabe [2005]. *Die Freiheit leben*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag). DOI 10.2307/j.ctvpj760s.

Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik* (S. 1–80) Bonn: Dietz.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: uvk (frz. Original Paris 1999).

www.klett-cotta.de/schattauer

NEU

Spirituelle Fragen und außergewöhnliche Seinszustände in die Psychotherapie einbeziehen



- **Schulenübergreifend** intrapersonelle und zwischenmenschliche spirituelle Fragen erforschen
- **Neue Methode:** Durch die Arbeit mit repräsentativen Holzfiguren werden spirituelle Bilder greifbar und erlebbar

Dieses Buch stellt eine neue Therapiemethode vor, mit der auf einfache und klare Weise spirituelle Fragen sichtbar gemacht werden können. Neun exemplarische Sitzungen zeigen, wie die Arbeit mit einer Holzfigur und Bausteinen spirituelles Erleben fördern kann.

Klaus Blaser

Vom Loslassen und Aufsteigen

Eine spirituelle Therapieform

2023. 176 Seiten, gebunden, inklusive Download-Material. € 32,- (D). ISBN 978-3-608-40158-5

Blättern Sie online in unseren Büchern und bestellen Sie bequem unter: www.klett-cotta.de/schattauer
Portofreie Lieferung nach D, A, CH

 **Schattauer**

- Cabanas, E., & Illouz, E. (2019). *Das Glücksdiktat und wie es unser Leben beherrscht*. Berlin: Suhrkamp.
- Edding, C. (1988). Verkaufte Gefühle. Balanceakte in der Trainerrolle. *Gruppendynamik*, 19, 339–349. Auch in O. König (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (S. 314–327) München: Profil Verlag (5. Aufl. 2006).
- Eggert, D. (2013). *The circle*. New York: Vintage.
- Elberfeld, J. (2020). *Anleitung zur Selbstregulation. Eine Wissensgeschichte der Therapeutisierung im 20. Jahrhundert*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Endenburg, G. (1992). Soziokratie. Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie? In J. Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen* (S. 135–148) Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI 10.1007/978-3-322-91044-8_6.
- Gertenbach, L., Laux, H., Rosa, H., & Strecker, D. (2010). *Theorien der Gemeinschaft zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- Giernalczyk, Th., Albrecht, C., & Bauernschmitt, F. (2019). Zwischen Angst und Leidenschaft – eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work. *OSC*, 26, 143–157. DOI 10.1007/s11613-019-00597-9.
- Goffman, E. (2021). *Wir alle spielen Theater*. München: Piper (19. Aufl.; amerik. Original 1959).
- Hochschild, A. (1990). *Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag (amerik. Original 1983).
- Hochschild, A. (1989). *The second shift: working parents and the revolution at home*. New York: Viking.
- Hochschild, A. (2002). *Keine Zeit: Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Opladen: Leske & Budrich (amerik. Original 1997).
- Hochschild, A. (2003). *The commercialisation of intimate life. Notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/978-3-658-19447-5.
- Holle, M., Lohmer, M., & Zimmermann, M. (2019). Von Old Work über New Work zu Real Work. Eine psychodynamische Beratungsperspektive. *OSC*, 26, 193–213. DOI 10.1007/s11613-019-00600-3.
- König, O. (2017). Der Psychoboom der 1970er Jahre und seine Folgen. Zur Entwicklung der Psy-Wissenschaften in der Perspektive der Geschichts- und Sozialwissenschaften. *Familiendynamik*, 42, 146–156. DOI 10.21706/fd-42-2-146.
- König, O. (2021). Buchbesprechung von Jens Elberfeld (2020). *Anleitung zur Selbstregulation. Eine Wissensgeschichte der Therapeutisierung im 20. Jahrhundert*. Frankfurt a. M. / New York: Campus. *Familiendynamik*, 46, 80–83. DOI 10.21706/fd-47-1-80.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag (6., aktual. Aufl.).
- Kühl, S. (2019). Familien und Organisationen: Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Verknüpfungen. In H. Kleve & T. Köllner (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven* (S. 99–113) Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/978-3-658-22388-5_4.
- Kühn, Th., Niedermeier, A., & Babic, E. (2019). New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit – eine Mitarbeiterbefragung. *OSC*, 26, 159–172. DOI 10.1007/s11613-019-00598-8.
- Lüscher, K. (1995). Was heißt heute Familie? Thesen zur Familienrhetorik. In U. Gerhardt, S. Hradil, D. Lucke & B. Nauck (Hrsg.), *Familie der Zukunft* (S. 51–66) Opladen: Leske & Budrich. DOI 10.1007/978-3-322-92535-0_4.
- Redmann, B., & Wintermann, B. (2020). *New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden. Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen*. Bertelsmann Stiftung.
- Robertson, B. J. (2015). *Holocracy. The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt.
- Schermuly, C. (2019). New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *OSC*, 26, 173–192. DOI 10.1007/s11613-019-00599-7.
- Simon, F. (Hrsg.) (2011). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer (3. Aufl.).
- Tändler, M. (2016). *Das therapeutische Jahrzehnt. Der Psychoboom in den siebziger Jahren*. Göttingen: Wallstein. DOI 10.5771/9783835329720.
- Turner, F. (2006). *From counterculture to cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the rise of digital utopianism*. Chicago: University of Chicago Press. DOI 10.7208/chicago/9780226817439.001.0001.



Anschrift des Verfassers

Dr. Oliver König

Lotharstraße 7

50937 Köln

okoening@netcologne.de

www.oliverkoenig-homepage.de

Dr. Oliver König (Köln), Jg. 1951, Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie, Promotion in Soziologie, Habilitation in angewandter Sozialwissenschaft. Trainer für Gruppendynamik (DGGO / DAGG), Supervisor (DGSv), Heilpraktiker (Psychotherapie), 1993–1996 Ausbildung in systemischer Therapie in Heidelberg (IGST), freiberufliche Arbeit in Erwachsenenbildung, Training, Supervision, Beratung und Lehre. 2000–2007 Mitherausgeber der Zeitschrift *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* sowie Mitglied im Editorial Board der Zeitschrift *Familiendynamik*.