

Rezension

Zur Studienschrift Nr. 084

„Kontrolldynamik – Treibsand – Fiktive Wirklichkeiten“(B. Schmid, 2003,)
von **Michael Mosner**

In dieser Studienschrift findet sich der Stoff, aus dem gute Psychothriller geschrieben sind! Hier geht es um rigide Kontrolldynamiken, eingesetzt mit dem Ziel, die Herrschaft (Kontrolle) über den Partner zu gewinnen. Es geht um Treibsand, durch den sich die Protagonisten mehr und mehr ermüdet und erschöpft hindurch schleppen. Und es geht es um Systeme, in denen ein munteres Durcheinander von zueinander inkompatiblen Fakten, Visionen und Fiktionen herrscht. Das alles ist spannend, zumal es da und dort seinen Sitz im realen (Business-)Leben hat!

Als ich in einem Führungskräfteseminar, durchgeführt für die Fachreferenten eines Arbeitgeberverbandes, unbefangen das Thema ‚Führen durch Zielvereinbarung‘ erarbeiten wollte, brach ein Sturm der Entrüstung los und mir kam Hohn und Spott entgegen! Was war los? Merkwürdigerweise hat aber auch wirklich ALLES in diesem Verband die ‚Priorität 1 A‘. Die Frage nach Prioritäten ist tabu („... das kriegen Sie schon irgendwie hin.“), Projekte und Arbeitspakete werden ohne Klärung freier Kapazitäten vergeben, Ziele und Ressourcen DÜRFEN nicht aufeinander abgestimmt werden und die eigentlich hochmotivierte Mannschaft bewegt sich definitiv in Richtung ‚burn-out‘.

Da hatte ich es, den Treibsand, die fiktive Wirklichkeit und zahlreiche Dilemmata, in denen sich die Beteiligten dieser Organisation wiederfinden. Es war nützlich, den Seminarteilnehmern die Konzepte der vorliegenden Studienschrift zu referieren. Eine tiefe Einsicht in die Situation des Verbands entstand, allerdings auch die schmerzhafteste Erkenntnis, dass keine Änderung zu erwarten war. ‚Loslassen‘ war angezeigt.

Die Studienschrift stellt drei Phänomene nebeneinander mit dem Ziel, Bewusstheit zu erzeugen für Diagnose und Interventionsmöglichkeiten:

1. **Kontrolldynamik** wird als ein Phänomen beschrieben, das entsteht, wenn Menschen nicht in der Lage sind, in komplementär zueinander passenden Rollen angemessen und jeweils eigenverantwortlich zu agieren. Stattdessen versuchen sie, die Kontrolle über den Partner zu erringen, indem sie z.B. unangemessenen Spielraum einfordern, sich selbst eine unangemessene Entscheidungsfreiheit vorbehalten oder auch den anderen der Kontrollwut verdächtigen, ohne dass es reale Bezüge gäbe. Diese Art von Agitation entsteht, wenn die Akteure über keinen passenden Bezugsrahmen verfügen, der funktionale und komplementäre Freiheiten und Autoritätsansprüche klärt. Letztlich geht es dann um darum, die (vermeintlich) eigene Freiheit im Handeln zu erhalten.
2. **Treibsand** ist ein Stoff, in den man umso tiefer einsinkt, je mehr man versucht, Halt zu finden. Die Treibsandmetapher beschreibt einen Wirklichkeits-

stil, der kaum Festigkeit besitzt. Alles bleibt irgendwie in Bewegung und alles kann sich jederzeit wieder ändern. Ziele driften und klare Absprachen sind unmöglich. Diejenigen, die in einer Organisation Klarheit brauchen, um handlungsfähig zu werden, arbeiten sich zunehmend an diesem Wirklichkeitsstil ab, werden auf Dauer zunehmend ärgerlich, ver-rückt gemacht und ‚schräg‘ in ihrem Verhalten. Genau darum werden sie in der Folge oft nicht mehr ernst genommen.

3. Wenn die Bodenhaftung zur Realität verloren geht, spricht man von ‚**fiktiven Wirklichkeiten**‘. Realistische Einschätzungen zu Raum, Zeit, Prozessen und Ressourcen weichen fiktiven Traumgespinsten. Erlebt habe ich diesen Wirklichkeitsstil z.B. bei einem Elektronik-Lohnfertiger, der sich entschloss, ein Unternehmen mit eigener Forschung & Entwicklung zu werden. Eine großartige Strategie war vorhanden, aber nicht mit ausreichenden Ressourcen und der Organisation von Lernprozessen gekoppelt und vollkommen unrealistisch, was die Zeitvorgaben betraf. Und genau dies aber durfte von einer Gruppe klar denkender Führungskräfte nicht benannt werden, denn ‚Bedenkentragerei‘ war nicht erwünscht ...

Die Studienschrift erläutert die drei Phänomene ausführlich. Zum Umgang mit ‚Kontrolldynamiken‘ finde ich allerdings kaum Hinweise. Dafür illustrieren mehrere Fallbeschreibungen und ein komplexeres Supervisionsprotokoll nachvollziehbar den Umgang mit ‚Treibandsystemen‘ und ‚fiktiven Wirklichkeiten‘.

Dieses Skript ist sowohl für die Liebhaber spannender Literatur als auch für den Werkzeugkoffer systemisch arbeitender Organisationsberater und Coaches bestens geeignet.