

Heidi Möller · Thomas Giernalczyk Hrsg.



# Organisationskulturen im Spielfilm

Von Banken, Klöstern  
und der Mafia:  
29 Film- & Firmenanalysen



## Organisationskulturen im Spielfilm

Heidi Möller  
Thomas Giernalczyk (Hrsg.)

# Organisationskulturen im Spielfilm

Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- & Firmenanalysen

Mit 111 Abbildungen

*Herausgeber*

**Heidi Möller**

Universität Kassel, Kassel, Germany

**Thomas Giernalczyk**

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, München, Germany

ISBN 978-3-662-52894-5

ISBN 978-3-662-52895-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-52895-2

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

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Einbandabbildungen: (v.l.o.n.r.u.) 1 © 90061/kpa/picture alliance; 2 © Wild Bunch/dpa/picture alliance; 3,5,7,8,10,11,12,13,14,22,24,27 © Mary Evans Picture Library/picture-alliance; 4 © Kinowelt Home Entertainment; 6,20 © Sony Pictures Home Entertainment; 9 © ZED; 15,23 © Jojo Whilden/Koch Media/dpa/picture alliance; 16,17,18 © Arsenal Filmverleih; 19 © g90/ZUMA Press/picture-alliance; 21 © MGM; 25 © WDR; 26 © Constantin Film; 28 © IFTN/United Archives/picture alliance; 29 © Walter Thomson/Koch Media/dpa/picture alliance; 30 © WVG Medien

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Germany

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

### *Das Fremde im Vertrauten – Organisationskultur als filmische Entdeckungsreise*

Stellen Sie sich folgende Szene vor: Sie gehen über einen großen, freien Platz auf ein mehrstöckiges Gebäude zu. Sie durchschreiten die automatische Glastür und finden sich in einem langen Gang mit hohen Decken. An den Wänden sind Flachbildschirme platziert, auf denen bunte Filme laufen. Am Ende des Gangs sehen Sie drei Durchgangssperren und links davon eine Theke, hinter der eine uniformierte Frau und ein Mann im mittleren Alter sitzen.

Bis zu diesem Punkt sind Sie mit zahlreichen sichtbaren Elementen einer Organisationskultur konfrontiert. Sie begrüßen die Menschen hinter der Theke, tragen in einem Formular Ihren Namen und den gewünschten Gesprächspartner ein. Sie bekommen dafür ein Klemmbrett in die Hand gedrückt. Damit befinden Sie sich in einer Interaktionsszene, in der sich die Menschen der Organisation nach den Ihnen bekannten und unbekanntenen Regeln verhalten.

Die Kultur einer Organisation wird zurecht mit der Persönlichkeit eines Menschen verglichen. Beides entsteht aus der Erfahrung mit der Umwelt. Das Gelernte bestimmt, wie Situationen interpretiert werden und wie mit Aufgaben und Problemen umgegangen wird. Organisationskultur hat für die Beteiligten bewusste und unbewusste Ebenen. Menschen handeln nach bestimmten Mustern, ohne dass sie sie beschreiben können. Die unbewusste Seite der Organisationskultur erschließt sich durch Beobachtung und Interpretation.

Filme sind das ideale Medium, um Organisationskulturen zu verstehen. Sie zeigen Szenen und Interaktionen zwischen Menschen in Organisationen. Sie lösen, genau wie Organisationen, starke Gefühle aus, die zum Verständnis genutzt werden können.

Das Buch ist ein Lehr- und Lesebuch über Organisationskulturen und hat dafür eine Vielzahl von ergreifenden Filmen aus unterschiedlichen Genres zusammengestellt. Aus den Filmanalysen werden spielerisch wichtige Kategorien und Zugänge für Organisationskulturen entwickelt. Damit enthält es zahlreiche Einsichten über die Organisationskulturen, in denen wir uns bewegen und von denen wir uns (mit leichtem Gruseln) fernhalten. Das Buch eröffnet damit eine neue Perspektive auf Filme und geht der Frage nach, wie Organisationskulturen in den Filmen aufgegriffen und in die Handlungen eingewoben werden. Ist üblicherweise die Organisation der Hintergrund für Handlungen, so wird in diesem Buch die jeweilige Organisationskultur zum Vordergrund, und die Handlung stellt den Hintergrund dar, vor dem die Kultur einem tieferen Verständnis zugeführt wird.

Einige Buchbeiträge setzen sich mit impulsiven – roten – Kulturen (Laloux 2014<sup>1</sup>) auseinander, in denen der Boss seine Macht permanent demonstriert, Angst ein wichtiger Leitaffekt ist

---

1 Laloux F (2014) Reinventing organizations. Vahlen, München

und Handeln kurzfristig ausgerichtet ist. Wir sprechen von verbrecherischen Organisationen und der Mafia (*The Departed – Unter Feinden*). Konformistische – bernsteinfarbene – Organisationskulturen wiederum zeichnen sich nach Laloux durch ihre formale Hierarchie, enorme Stabilität und durch Befehl und Gehorsam aus. Zu ihnen zählen das Militär, Gefängnisse (*Die Verurteilten*), Psychiatrien (*Shutter Island*), die Kirche (*In den Schuhen des Fischers*), Religionsgemeinschaften (*The Chosen – Die Auserwählten*), Klöster (*Ida*), Verwaltungen, Geheimdienste (*Das Leben der Anderen, Das Schweigen der Lämmer, American Hustle*), staatliche Schulen (*Frau Müller muss weg, Die Klasse*), Universitäten (*Der Club der toten Dichter, Der Campus*), Kindergärten (*Die Jagd*), politische Organisationen (*House of Cards, Borgen*) und Gewerkschaften (*We want Sex*). Leistungsorientierte – orange – Kulturen sind nach Laloux beispielsweise typisch für multinationale Konzerne (*Enron, Der große Crash, Blade Runner*), Kanzleien (*Die Firma*), Werbeagenturen (*Der Teufel trägt Prada*) und Sendeanstalten (*Network*). Gesteuert wird über Ziele und Zielvereinbarungen, wie Ziele erreicht werden, bleibt den Akteuren weitgehend überlassen. Leistungsorientierte Organisationen streben Wachstum und Gewinn an und fördern darum Innovation, vieles dreht sich bei ihnen um Konkurrenz. Pluralistische – grüne – Organisationskulturen sind zwar in Hierarchien organisiert, fördern aber Individualität, Empowerment und Familiengefühl, um außergewöhnliche Leistungen zu erreichen. Zu ihnen gehören Familienunternehmen (*Väter und Söhne*) und Startup-Unternehmen.

Zwei Beiträge beschäftigen sich mit einer sehr jungen Form von Organisationskultur, die Laloux den evolutionären – petrolfarbenen – Typ nennt. In ihr wird Hierarchie durch Selbstorganisation ersetzt, statt Führung wird Selbstführung in autonomen Teams praktiziert, und im Mittelpunkt steht die Vermittlung des Sinns und des Zwecks. Die Organisation wird wie ein lebendes System betrachtet, das es weiter zu entwickeln gilt (*Auf Augenhöhe, Mein wunderbarer Arbeitsplatz*). Der Filmbranche selbst sind gleich einige Beiträge gewidmet (*Zerrissene Umarmung, Adaption, Cinema Paradiso*). Der Leser mag selbst entscheiden, inwieweit sie der bernsteinfarbenen (Leistungs-)Kultur angehören oder anderen Formen zuzuordnen sind.

Ein bunter Strauß von Filmen ist Ausgangspunkt für die Analyse vielfältiger Organisationskulturen. Als roter Faden zieht sich durch alle Beiträge, dass sie die Handlung des Films zusammenfassen und dann anhand ausgewählter Szenen und Protagonisten zentrale Elemente der Kultur herausarbeiten, die für diesen Typ von Organisation bedeutsam ist. Fast nebenbei wird der Leser mit wichtigen Konzepten der Organisationskultur vertraut gemacht und erhält ein reichhaltiges Repertoire an Verständnismöglichkeiten und Interpretationszugängen, die er auf ihm bekannte Organisationen anwenden kann.

Der »kulturelle Ansatz« gilt heute als einer der wichtigsten Zugänge der Erforschung von Organisationen. Sie werden von Wissenschaftlern und Praktikern vor allem als »Kulturen« begriffen. Unternehmen werden als Organisationen verstanden, die eine »spezifische Miniaturgesellschaft« (Schreyögg 2012<sup>2</sup>) bilden. Sie schaffen ihre eigene Realität, die sich vor allem in spezifischen kognitiven Strukturierungsmustern, Werthaltungen, Handlungsmustern und Interaktionsprozessen ausdrückt. Da für die Mitglieder von Organisationen die kulturellen Muster im Wesentlichen implizit bleiben, lädt das Buch ein, auch die eigene Organisationskultur der Leser und Leserinnen besser zu verstehen, denn sie unterlegt das alltägliche Handeln

wie selbstverständlich. Aber auch für Berater und Beraterinnen, sowie Menschen, die neu in eine Organisation eintreten, bietet das Buch zahlreiche Impulse, sich mit dem Neuen, dem Fremden der jeweiligen Kultur vertraut zu machen und die Menschenbilder, normativen Muster und Symbolsysteme verstehen zu lernen.

Bei der Analyse von Organisationskulturmuster rückt man ab von nur empirisch beobachtbaren und quantifizierbaren Aspekten von Organisation. Für den latenten Teil des organisatorischen Musters steht wenig methodisches Inventar zur Verfügung. Organisationskulturmuster sind nur dialogisch erschließbar, nur interpretativ zugänglich. Es handelt sich um subjektive Phänomene, von denen man sich anrühren lassen muss, um zu verstehen. Das Medium Film bietet sich dabei geradezu an. Es kann helfen:

- die Organisationskultur über das Rationale hinaus zu erfassen,
- die Bedeutung sprachlicher und nichtsprachlicher Äußerungen der Organisationsmitglieder zu entschlüsseln,
- die Wirkung der fremden Kultur auf den Zuschauer oder die Zuschauerin im Sinne einer Gegenübertragungsanalyse für den Deutungsprozess zu nutzen.

Filme helfen, maximal in die Welt der Organisationsmitglieder einzutauchen, um sich dann wieder in die exzentrische Position zu begeben, indem die Organisation aus der Distanz wahrgenommen, strukturiert und verstanden werden kann. Filme können die existierenden innerorganisatorischen Ressourcen und kulturellen Potenziale zeigen, aber auch die Spannungsfelder und Paradoxien verdeutlichen und die Zuseher inspirieren, neue kulturelle Potenziale zu entwickeln.

**Heidi Möller, Thomas Giernalczyk**

Kassel und München im Juni 2016

# Inhaltsverzeichnis

---

## Arbeiten in großen Unternehmen

<b>»Wie Tränen im Regen«: Die Sehnsucht nach der trivialen Organisation</b> . . . . .	1
<i>Blade Runner</i> . . . . .	3
<i>Andreas Knierim</i>	
<b>»I'm fucking smart« – Narzisstische Führungskräfte und ihre Wirkung auf Organisationskulturen</b> . . . . .	15
<i>ENRON – The Smartest Guys in the Room</i> . . . . .	17
<i>Christian Huber, Tobias Scheytt</i>	
<b>Die Wahl, die wir haben</b> . . . . .	27
<i>Der große Crash</i> . . . . .	29
<i>Christa Rohde-Dachser</i>	
<b>Gefangen in der Unternehmenskultur</b> . . . . .	41
<i>Die Firma</i> . . . . .	43
<i>Peter Eberl</i>	
<b>Wer die Formel kennt, hat die Macht</b> . . . . .	53
<i>Väter und Söhne</i> . . . . .	55
<i>Thomas Giernalczyk</i>	

## Das Böse und die Ordnung – Verbrechen und seine Bekämpfung

<b>Die Organisation des Verdachts</b> . . . . .	67
<i>Das Leben der Anderen</i> . . . . .	69
<i>Stefan Busse, Christina Schierwagen-Busse</i>	
<b>Loyalität und Tod – Zur Tragik korrupter Organisationen</b> . . . . .	81
<i>Departed – Unter Feinden</i> . . . . .	83
<i>Salek Kutschinski, Corinna Wernz</i>	
<b>Eine reine Kriegerin triumphiert über eine feindliche Welt</b> . . . . .	95
<i>Das Schweigen der Lämmer</i> . . . . .	97
<i>Astrid Schreyögg</i>	
<b>'Tis of Thee I Sing, America</b> . . . . .	109
<i>American Hustle</i> . . . . .	111
<i>Beate West-Leuer</i>	
<b>Organisation des Psychotischen</b> . . . . .	123
<i>Shutter Island</i> . . . . .	125
<i>Timo Storck</i>	

<b>Von der Hoffnung, der Freundschaft und der Integrität</b> . . . . .	137
<i>Die Verurteilten</i> . . . . .	139
<i>Heidi Möller</i>	

## **Bildung, Sport und Erziehung**

<b>»Hier ist doch irgendwas faul!«</b> . . . . .	153
<i>Die Jagd</i> . . . . .	155
<i>Marga Löwer-Hirsch</i>	

<b>Klassenkämpfe – Trotz und Leidenschaft an einer Pariser Brennpunktschule</b> . . . .	167
<i>Die Klasse</i> . . . . .	169
<i>Jutta Menschik-Bendele</i>	

<b>Tiefenstrukturen von Defizitorientierung: gebrochene Erwartungen</b> . . . . .	181
<i>Frau Müller muss weg!</i> . . . . .	183
<i>Evelyn Eckart, Michael Schratz</i>	

<b>Von Macht, Dominanz und Subkulturen</b> . . . . .	193
<i>Der Club der toten Dichter</i> . . . . .	195
<i>Sonja Sackmann</i>	

<b>»Er ist als Wissenschaftler eine Niete und hat sich deshalb der Universitätspolitik verschrieben«</b> . . . . .	205
<i>Der Campus</i> . . . . .	207
<i>Lothar Zechlin</i>	

## **Der Glaube und seine Institutionen**

<b>Eine Organisation – nicht von dieser Welt?</b> . . . . .	219
<i>In den Schuhen des Fischers</i> . . . . .	221
<i>Wolfgang Weigand</i>	

<b>»Sie sollten lieber beim Beten bleiben«</b> . . . . .	231
<i>Die Erwählten</i> . . . . .	233
<i>Martin Engelberg</i>	

<b>Der lange Weg in die Organisations- und Lebensform Kloster</b> . . . . .	243
<i>Ida</i> . . . . .	245
<i>Silja Kotte, Felix Hammermann</i>	

## **Filmwelten – vom Dorfkinio zu Netflix**

<b>Außer Kontrolle – oder was?</b> . . . . .	257
<i>Network</i> . . . . .	259
<i>Birger Dulz, Paulina Schumann</i>	

**Filme muss man fertigstellen, notfalls blind** ..... 271  
*Zerrissene Umarmungen* ..... 273  
*Benigna Gerisch*

**Von Arthouse bis Action – Filmindustrie im Film-Film** ..... 285  
*Adaption* ..... 287  
*Andreas Hamburger*

**Die Organisation als transformativer Raum** ..... 297  
*Cinema Paradiso* ..... 299  
*Ullrich Beumer*

**Lust an der Macht – Frauen in Organisationen** ..... 309  
*Der Teufel trägt Prada* ..... 311  
*Agnes Büchele*

## Die Politik

**Arbeitskampf mit Nadel und Faden** ..... 323  
*We want sex* ..... 325  
*Erhard Tietel, Kornelia Knieper*

**»Zwischen Macht und Gefühl« – Frauen in der Politik** ..... 337  
*Borgen* ..... 339  
*Csilla Katrin Körmendy*

**Die Weltbühne der Internationalen Institution** ..... 349  
*House of Cards* ..... 351  
*Claudia Heimer*

## Neue Organisationsformen als Hoffnungsträger

**New Work – Augenhöhe für die Zukunft?** ..... 361  
*Augenhöhe – Film und Dialog* ..... 363  
*Markus Zimmermann, Martin Holle*

**Das befreite Unternehmen – die Organisationskultur der Zukunft?** ..... 377  
*Mein wunderbarer Arbeitsplatz* ..... 379  
*Mathias Lohmer, Markus Zimmermann*

## Über die Autoren

---



### Ullrich Beumer

Diplompädagoge; Coach und Supervisor (DGsv) sowie Geschäftsführer des Fortbildungsinstituts »inscape gGmbH«, Partner der inscapedgroup, Köln. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sigmund Freud-Institut in Frankfurt/M, Mitglied der »International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations« (ISPSO). Gemeinsam mit der Psychoanalytischen Arbeitsgemeinschaft Köln/Düsseldorf e. V. (Mitglied der DGPT/DPV) veranstaltet er seit 2011 filmpsychologische Tagungen.



### Dr. phil. Agnes Büchele

Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin, Coach. Studium der Psychologie, Philosophie, Pädagogik und Sportwissenschaften in Innsbruck. Promotion in Psychologie. Lehrbeauftragte und Lehrsupervisorin an der Universität Kassel. Leitung Zentrum angewandte Psychologie, Frauen- und Geschlechterforschung Köln. Schwerpunkt: gendersensible Beratung.



### Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse

Dipl. Psych., Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, Studiengangsleiter der Zertifikatsstudienganges »Supervision und Coaching« und »Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen« an der Hochschule Mittweida, Direktor des Instituts für »Kompetenz, Kommunikation und Sport« (IKKS), Ausbildungsleitung am Basta Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching e. V.



### Dr. med. Birger Dulz

Facharzt für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie sowie für Psychiatrie und Psychotherapie. Zunächst Studium der Chemie, dann Medizinstudium und Facharztweiterbildung in Hamburg. Parallel dazu Tätigkeit als Fotograf und Journalist. Präsident der »Gesellschaft zur Erforschung und Therapie von Persönlichkeitsstörungen (GePs) e. V.«, federführender Herausgeber von »Persönlichkeitsstörungen – Theorie und Therapie (PTT)«, Vorsitzender vom »TFP-Institut Nord e. V.«. Chefarzt der Klinik für Persönlichkeits- und Traumafolgestörungen der Asklepios Klinik Nord – Ochsenzoll in Hamburg.



### Prof. Dr. rer. soc. Peter Eberl

Habilitation in Betriebswirtschaftslehre, Professor für Personalwirtschafts- und Organisationslehre an der Universität Kassel. Themenschwerpunkte sind »Vertrauen in Organisationen und Führungskräfte«, »Organisatorischer Umgang und Verhinderung von Korruption« sowie »Strategisches Personalmanagement«. Seine Forschungsarbeiten sind u. a. in »Organization Studies« und im »Human Resource Management Journal« erschienen.



**PhD M. A. Evelyn Eckart**

Die gebürtige Dresdnerin studierte Erziehungswissenschaft, Philosophie und Ethnologie. Seit einigen Jahren erforscht sie Bildungsprozesse von Schülerinnen und Schülern an der Universität Innsbruck. Im Fokus ihrer Arbeit steht das Phänomen Bewegung als Raum persönlicher Entfaltung. Darüber hinaus beschäftigt sich die Bildungswissenschaftlerin mit der Frage, wie Bewegung und Bildungserfahrungen zusammenhängen.



**Mag. Martin Engelberg**

Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Psychoanalytiker, Consultant und Coach, geschäftsführender Gesellschafter der Vienna Consulting Group, Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien. Mitbegründer und von 2007–2012 Geschäftsführer der Wiener Psychoanalytischen Akademie, ständiger Kolumnist der österreichischen Tageszeitung »Die Presse«, Herausgeber des jüdischen Magazins »NU«.



**Prof. Dr. phil. Benigna Gerisch**

Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, systemische Familientherapeutin, Psychoanalytikerin (DPV/IPA). Professorin für Klinische Psychologie und Psychoanalyse, Schwerpunkt: Intervention und psychodynamische Beratung an der International Psychoanalytic University in Berlin. Zahlreiche Veröffentlichungen, u. a. zu Suizidalität und Geschlechterdifferenz, sowie psychoanalytisch-literaturwissenschaftliche Studien zur Suizidalität im Film, in der Belletristik und im Theater. <http://www.ipu-berlin.de>



**Prof. Dr. phil. Thomas Giernalczyk**

Geschäftsführender Gesellschafter der M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, Psychoanalytiker und Honorarprofessor für Psychologische Interventionen und Therapie an der Fakultät der Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr in München. Er ist Mitbegründer des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM) und bildet Führungskräfte und Berater in diesem Rahmen weiter. Seine Arbeitsschwerpunkte sind psychodynamische Kulturentwicklung, Change-Begleitung, Coaching und Beratung von Familienunternehmen.



**Prof. Dr. phil. Andreas Hamburger**

Germanist und Psychologe, Professor für Klinische Psychologie an der International Psychoanalytic University Berlin, Privatdozent an der Universität Kassel, Psychoanalytiker (DPG), Dozent, Lehranalytiker und Supervisor an der Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie in München. Mit der Münchner Arbeitsgruppe »Film und Psychoanalyse« widmet er sich in Zusammenarbeit mit dem Münchner Filmmuseum der Analyse von Spielfilmen. Aktuelles Buch zum Thema: »Frauen- und Männerbilder im Kino – Genderkonstruktionen in La Belle et la Bête von Jean Cocteau.«



### **Dr. sc. pol. Felix Hammermann**

Nach dem Zivildienst im Rahmen des Jesuit European Volunteers Programms Studium der Volkswirtschaftslehre in Bonn (Diplom-Volkswirt), York, Barcelona und Kiel (Promotion). Mehrjährige Tätigkeit am Institut für Weltwirtschaft in Kiel und der Deutschen Bundesbank in Frankfurt. Seit 2013 im Zentralbereich Volkswirtschaft der Europäischen Zentralbank in Frankfurt.



### **Claudia Heimer**

BSc; MSc; PhD (cand.). Sie ist reflektierende Praktikerin, die seit drei Jahrzehnten als Organisationsentwicklerin Führungskräften auf allen Etagen in internationalen Organisationen zur Seite steht. Sie hat die Verdreifachung der Beratung bei Ashridge mitbetrieben, gegründet als Konsortium bestehend aus den UK Firmen BA, Shell, Unilever u. a.



### **Martin Holle**

Dipl.-Ing. der Elektrotechnik, RWTH Aachen. Seniorberater bei einem Lösungsanbieter aus der IT- und Telekommunikationsbranche. Freiberuflicher Organisationsberater und Coach. Mehr als 30 Jahre Erfahrung als Berater, Coach, Scrum Master, Business Analyst, Lösungsarchitekt und Projektleiter.



### **PD Dr. rer. soc. oec. Christian Huber**

Privatdozent am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg. Zuvor Universitätsassistent an der Universität Innsbruck und Gastforscher an der Copenhagen Business School und der University of Exeter (UK). Forschungsschwerpunkte: Umgang mit Risiken und Unsicherheit, Finanzmarkregulierung, Kulturmanagement und Fragen der Bewertung.



### **Dipl.-Soz. Kornelia Knieper**

Stellvertretende Geschäftsführerin ver.di-Bezirk Bremen-Nordniedersachsen. Arbeitsschwerpunkte: Frauen- und Gleichstellungspolitik, Tarifkoordination, Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulpolitik.



### **Dr. rer. pol. Andreas Knierim**

Seit 1988 selbstständig tätig und auf Einzelcoaching in eigener Praxis spezialisiert. Studium der Wirtschaftswissenschaften, Promotion zum Thema »Coaching und Produktentwicklung«, systemische Ausbildung bei Dr. Albrecht Mahr. Mitglied in der ICF International Coach Federation und Mentor der Roland-Berger-Stiftung. [www.knierim.coach](http://www.knierim.coach)



**Dr. rer. nat. Dipl. Psych. Csilla Katrin Körmendy**

Psychoanalytikerin (DPG, IPA), Gruppenanalytikerin, Supervisorin, Dozentin, Organisationsberaterin und Coach in Stuttgart. 2006 Gründung von IPOS-NET, Institut für Psychodynamische Organisationsberatung. Schwerpunkte sind Coaching für weibliche Führungskräfte, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Behandlung von arbeitsbedingten Erschöpfungszuständen.



**Dr. phil. Silja Kotte**

Studium der Psychologie (Dipl.-Psych.) an der Universität Bonn und University of British Columbia, Kanada. Promotion zur Evaluation eines binationalen Leadership Development Programms, Universität Kassel. Supervisorin DGsv. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, sowie freiberufliche Beratungs- und Trainingstätigkeit. Forschungsschwerpunkte: Coaching und Supervision, Intergruppenkontakt, Führung, psychoanalytische Theorie an der Schnittstelle von klinischer und Arbeits- und Organisationspsychologie.



**Dr. med. Salek Kutschinski**

Facharzt für Psychiatrie, Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Psychoanalytiker, Lehranalytiker und Supervisor (DGPT). Derzeit Stellvertretender Vorsitzender der Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie München e. V.; Mitglied der »Münchener Filmgruppe« (<http://www.psychoanalyse-film.eu>) mit regelmäßigen öffentlichen Präsentationen und Diskussionen zur Filmpsychoanalyse. Veröffentlichungen und Vorträge zur Filmpsychoanalyse.



**Dr. phil. Marga Löwer-Hirsch**

In freier Praxis tätig in Berlin und Düsseldorf. Psychologische Psychotherapeutin (Psychoanalyse), Supervisorin (DGsv), senior coach (DBVC), Gesellschafterin der Beratungsfirma »Düsseldorf Consulting«, Leiterin des Fortbildungsinstituts für Analytische Supervision (ASv) in Düsseldorf und Vorstandsmitglied des Instituts für psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement (POP) – beides an der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik Düsseldorf. Publikationen in den Bereichen »Psychoanalyse und Film« und »Psychoanalyse und Arbeitswelt«.



**Dr. phil. Mathias Lohmer**

Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker (DPV, IPA; DGPT), Berater, Coach, Supervisor. Geschäftsführer von »M19-Manufaktur für Organisationsberatung«, Gesellschafter von »Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM)«. Langjährige Erfahrung in Begleitung von Change-Prozessen, Führungskräfteentwicklung, Kulturveränderung. [www.lohmer.info](http://www.lohmer.info)



**Univ. Prof. Dr. phil. Jutta Menschik-Bendele**

Seit 2012 Emerita der Alpen Adria Universität Klagenfurt/Österreich. Bis dahin Leiterin der Abteilung für »Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse« ebendort. Von 2006–2010 Vizerektorin für Forschung. Publikationen u. a. in den Bereichen Psychotherapie, Gender-Forschung, Sucht, Adoleszenz. (Lehr-)Therapeutin für Psychoanalyse, systemische Therapie und Gruppenpsychoanalyse; (Lehr-)Supervisorin und Coach in eigener Praxis.



**Prof. Dr. phil. Heidi Möller**

Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach, seit 25 Jahren Beraterin in der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheitswesen und psychosozialen Dienstleistungsunternehmen. Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie, Dekanin des Fachbereichs Humanwissenschaften.



**Prof. Dr. oec. publ. Dr. rer. biol. hum. habil. Christa Rohde-Dachser**

Soziologin, Psychoanalytikerin, Professorin em. für Psychoanalyse an der Universität Frankfurt/M. Lehranalytikerin der DPG, der DGPT und der IPA. Gründerin und langjährige Vorsitzende des Instituts für Psychoanalyse der Deutschen Psychoanalytischen Gesellschaft in Frankfurt. Mitgründerin der Psychoanalytical University (IPU) Berlin. Bis 2011 Mitherausgeberin der PSYCHE. Veröffentlichungen zu klinischen Fragestellungen, insbesondere zum Problem der Borderlinestörungen und zu Fragen der Geschlechterdifferenz.



**Prof. Ph.D. Sonja A. Sackmann**

Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München, Gastprofessorin an der Universität in St. Gallen. Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenskultur, Führung, Change Management, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung sowie interkulturelles Management. Sie hat mehrere Bücher und zahlreiche Artikel zu diesen Themen veröffentlicht. [www.unibw.de/orgpsy](http://www.unibw.de/orgpsy)



**Prof. Dr. rer. pol. Tobias Scheytt**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg. Zuvor Wissenschaftler und Gastforscher an den Universitäten Witten/Herdecke, Innsbruck, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, MA, USA sowie dem King's College, University of London. Arbeitsschwerpunkte: strategisches Controlling, Steuerung von Risiko, Leistung, Innovation und Qualität in Organisationen, Management von wissensintensiven Organisationen, Gestaltung organisationalen Wandels.



**Dr. rer. nat. Christina Schierwagen-Busse**

Dipl.-Psych., Psychotherapeutin, Supervisorin, Lehrsupervisorin, Coach, Trainerin, Vorstandsmitglied Basta e. V. (Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching).



**Prof. Dr. Michael Schratz**

Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung an der Universität Innsbruck; ist dort Gründungsdekan der School of Education. Er arbeitet in der Lehrerbildung und Qualifizierung von Führungskräften mit den Schwerpunkten Leadership und Lernen, Schul-, Unterrichts- und Systementwicklung. Mitglied internationaler Kommissionen und gegenwärtig Präsident von ICSEI (International Congress for School Effectiveness and Improvement).



**Dr. phil. Astrid Schreyögg**

Psychotherapeutin, Supervisorin, Coach; Fachbuchautorin zu Supervision und Coaching; Beratungs- und Fortbildungsaufträge im In- und Ausland; wissenschaftliche Leitung der Deutschen Psychologenakademie für Supervision und Coaching; Herausgeberin der Zeitschrift OSC (Organisationsberatung, Supervision, Coaching).



**Paulina Schumann**

2011 High School Diploma in Kalifornien/USA. Zwei Jahre später Abitur am Gymnasium Klosterschule in Hamburg. Derzeit Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste in Berlin (UdK).



**Prof. Dr. phil. Timo Storck**

Dipl.-Psych., psychologischer Psychotherapeut (analytische und tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie). Professor für Klinische Psychologie und Psychotherapie an der Psychologischen Hochschule Berlin und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Klinik für Psychoanalyse und Psychotherapie der Medizinischen Universität Wien. Studium der Psychologie, Religionswissenschaften und Philosophie. Habilitation 2016 mit einer Arbeit zu psychoanalytischem Verstehen und psychosomatischen Erkrankungen. Veröffentlichungen u. a.: »Psychoanalyse und Psychosomatik«, »Formen des Andersverstehens«, »Von Game of Thrones bis The Walking Dead – Interpretationen von Kultur in Serie«.



**Prof. Dr. phil. Erhard Tietel**

Dipl.-Psychologe, Supervisor (DGSv), Zentrum für Arbeit und Politik und Studiengang Psychologie der Universität Bremen. Redaktionsleiter der Zeitschrift Supervision. Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmung, triadisches Denken, reflexive Beratung. Zahlreiche Veröffentlichungen im Kontext der Arbeits- und Organisationsforschung, Supervision und Beratung.



### **Prof. Dr. theol. Wolfgang Weigand**

Studium der Theologie und Sozialwissenschaften, Dozent und geschäftsführender Direktor einer bundeszentralen Fortbildungsakademie in Münster/Westf. (1974–1982). Supervisor (DGSv), gruppenspezifischer Trainer (DGGO); Organisationsberater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und psychosozialen Einrichtungen; Gründer und Mitherausgeber der Zeitschrift »Supervision« (seit 1982); Gründungsmitglied und langjähriger Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv). Zahlreiche Veröffentlichungen zur Supervision und Beratung, zuletzt (mit R. Heltzel): »Im Dickicht der Organisation« (2012).



### **Dr. med. Corinna Wernz**

Fachärztin für Psychotherapeutische Medizin, Psychoanalyse, Lehranalytikerin der Akademie für Psychoanalyse München. Dozentin und Supervisorin am ISTFP und TFP Institut München. Veröffentlichungen zu Film und Psychoanalyse, Borderlinestörungen, Supervision, Medizingeschichte. Arbeitet in freier Praxis.



### **Dr. phil. Beate West-Leuer**

Psychologische Psychotherapeutin, Senior Coach (DBVC), Supervisorin (DGSv), Hochschulratsmitglied der Westf. Hochschule, Lehrbeauftragte der HHU-Düsseldorf, stellv. Vorsitzende der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik Düsseldorf e. V. Forschung und Publikationen in den Bereichen Psychoanalyse und Coaching, Psychoanalyse und Film. 2016 (mit Prof. E.-M. Lewkowicz): »Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg.« Herausgeberin der Zeitschrift »Agora«. »Düsseldorfer Beiträge zu Psychoanalyse und Gesellschaft«.



### **Prof. Dr. Lothar Zechlin**

Universitätsprofessor i. R. für Öffentliches Recht. 1992 bis 2008 Rektor bzw. (Gründungs-)Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg, der Karl-Franzens-Universität Graz und der Universität Duisburg-Essen.



### **Markus Zimmermann**

Dipl.-Betriebswirt (FH). Partner bei M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH. Komplementärberater, Freiraumlotse und Potenzialforscher für Organisationen und Menschen in Veränderungsprozessen. Langjährige Erfahrung in Experten-, Leitungs- und Beratungsfunktionen in den Handlungsfeldern Human Resources, Leadership & Culture Development sowie Change Management bei einem DAX-Konzern.

# Autorenverzeichnis

---

## **Ullrich Beumer**

inscape  
Riehler Straße 23  
50668 Köln  
ullrich.beumer@inscape-international.de

## **Dr. Agnes Büchele**

Fridolinstraße 27  
50823 Köln  
agnes.buechele@buechele-beratung.de

## **Prof. Dr. Stefan Busse**

Hochschule Mittweida  
Technikumplatz 17  
09648 Mittweida  
busse@hs-mittweida.de

## **Dr. Birger Dulz**

Klinik für Persönlichkeits-  
und Traumafolgestörungen  
Asklepios Klinik Nord – Ochsenzoll  
Langenhorner Chaussee 560  
22419 Hamburg  
b.dulz@asklepios.com

## **Prof. Dr. Peter Eberl**

Fachbereich 07, Institut für Betriebs-  
wirtschaftslehre, FG Personalwirtschafts-  
und Organisationslehre  
Universität Kassel  
Nora-Platiel-Straße 4  
34127 Kassel  
eberl@wirtschaft.uni-kassel.de

## **PhD Evelyn Eckart**

Institut für LehrerInnenbildung und  
Schulforschung (Raum: 4O505)  
Leopold-Franzens-Universität  
InnsbruckInnrain  
Innrain 52  
6020 Innsbruck, Österreich  
evelyn.eckart@uibk.ac.at

## **Mag. Martin Engelberg**

VCG Vienna Consulting Group GmbH  
Gölsdorfgasse 3  
1010 Wien, Österreich  
m.engelberg@vcg.co.at

## **Prof. Dr. Benigna Gerisch**

International Psychoanalytic University  
Berlin gGmbH  
Stromstraße 1  
10555 Berlin  
benigna.gerisch@ipu-berlin.de

## **Prof. Dr. Thomas Giernalczyk**

M19 Manufaktur für Organisations-  
beratung GmbH  
Bauerstraße 19  
80796 München  
thomas.giernalczyk@  
m19-organisationsberatung.de

## **Prof. Dr. Andreas Hamburger**

International Psychoanalytic University  
Berlin  
Stromstraße 3  
10555 Berlin  
andreas.hamburger@ipu-berlin.de

## **Dr. Felix Hammermann**

Rossittener Straße 5  
60487 Frankfurt am Main  
felix.hammermann@gmx.de

## **Claudia Heimer**

Quai du Mont Blanc 29  
1201 Geneva, Schweiz  
Third Floor, Charterhouse Street 111  
EC1M 6AW London, England  
ch@claudiaheimer.com

**Martin Holle**

»Martin Holle – Beratung für Menschen  
in Organisationen«  
Grünenthal 30  
52072 Aachen  
mh@martin-holle.de

**PD Dr. Christian Huber**

Institut für Controlling und  
Unternehmensrechnung  
Helmut-Schmidt-Universität –  
Universität der Bundeswehr Hamburg  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
huber@hsu-hh.de

**Dipl.-Soz. Kornelia Knieper**

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
(ver.di) Bezirk Bremen-Nordniedersachsen  
Bahnhofplatz 22–28  
28195 Bremen  
kornelia.knieper@verdi.de

**Dr. Andreas Knierim**

Wilhelmshöher Allee 118  
34119 Kassel  
dr.andreas@knierim.de

**Dr. Csilla Katrin Körmendy**

Urbanstraße 64  
70182 Stuttgart  
koermendy@ipos-net.de

**Dr. Silja Kotte**

Institut für Psychologie, Fachgebiet Theorie  
und Methodik der Beratung  
Universität Kassel  
Holländische Straße 36–38  
34127 Kassel  
silja.kotte@uni-kassel.de

**Dr. Salek Kutschinski**

Klenzestraße 57  
80469 München  
skutschinski@googlemail.com

**Dr. Marga Löwer-Hirsch**

Simrockstraße 22  
40235 Düsseldorf  
info@loewer-hirsch.de

**Dr. Mathias Lohmer**

M19 Manufaktur für Organisationsbera-  
tung GmbH  
Feilitzschstraße 36  
80802 München  
mathias.lohmer@  
m19-organisationsberatung.de

**Prof. Dr. Jutta Menschik-Bendele**

Institut für Psychologie  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt  
Universitätsstraße 65–67  
9020 Klagenfurt, Österreich  
jutta.menschik-bendele@aau.at

**Prof. Dr Heidi Möller**

Institut für Psychologie,  
FB 01 Humanwissenschaften  
Universität Kassel  
Holländische Straße 36–38  
34127 Kassel  
heidi.moeller@uni-kassel.de

**Prof. Dr. Christa Rohde-Dachser**

Colmarstraße 2  
30559 Hannover  
info@rohde-dachser.de

**Prof. Ph.D. Sonja A. Sackmann**

Institut für Entwicklung zukunftsfähiger  
Organisationen  
Universität der Bundeswehr München  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg  
sonja.sackmann@unibw.de

**Prof. Dr. Tobias Scheytt**

Institut für Controlling und  
Unternehmensrechnung  
Helmut-Schmidt-Universität –  
Universität der Bundeswehr Hamburg  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
scheytt@hsu-hh.de

**Dr. Christina Schierwagen-Busse**

Am Wolfswinkel 21  
04416 Markkleeberg  
schierbusse@t-online.de

**Prof. Dr. Michael Schratz**

Institut für LehrerInnenbildung und  
Schulforschung  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck  
Innrain 52  
6020 Innsbruck, Österreich  
michael.schratz@uibk.ac.at

**Dr. Astrid Schreyögg**

Breisgauer Straße 29  
14129 Berlin  
info@schreyoegg.de

**Paulina Schumann**

Berlin  
paulina-schumann@web.de

**Prof. Dr. Timo Storck**

Klinische Psychologie und Psychotherapie  
Psychologische Hochschule Berlin  
Am Köllnischen Park 2  
10179 Berlin  
t.storck@psychologische-hochschule.de

**Prof. Dr Erhard Tietel**

Zentrum für Arbeit und Politik  
Universität Bremen  
Am Fallturm 1  
28359 Bremen  
etietel@uni-bremen.de

**Prof. Dr. Wolfgang Weigand**

Eitel-Fritz-Straße 13  
14129 Berlin  
wweigand@online.de

**Dr. Corinna Wernz**

Feilitzschstraße 36  
80802 München  
cwernz@gmx.de

**Dr. Beate West-Leuer**

Institut »Psychodynamische Organisations-  
entwicklung + Personalmanagement  
Düsseldorf e. V.« (POP)  
Wehler Dorfstraße 37  
41472 Neuss  
west-leuer@t-online.de

**Prof. Dr. Lothar Zechlin**

Institut für Politikwissenschaft  
Universität Duisburg-Essen  
Lotharstraße 65  
47057 Duisburg  
lothar.zechlin@uni-due.de

**Markus Zimmermann**

M19 – Manufaktur für Organisations-  
beratung GmbH  
Bauerstraße 19  
80796 München  
markus.zimmermann@  
m19-organisationsberatung.de

Andreas Knierim

# »Wie Tränen im Regen«: Die Sehnsucht nach der trivialen Organisation

Coachingerfahrungen .....	3
Filmhandlung .....	3
Die Tyrell-Organisation als Spiegel heutiger Unternehmensrealitäten .....	4
Der Narzisst Dr. Eldon Tyrell in seiner Wirkungsstätte .....	5
Die triviale und die nichttriviale Sichtweise auf Organisationen .	6
Die Polizei als regelnde Überorganisation .....	7
Trivialität als Chance versus Individualisierung .....	8
Die Grenzen des Individuums: Voight-Kampff-Test als triviale Maschine .....	9
Algorithmen: Menschenähnliche Maschinen und maschinenähnliche Menschen .....	10
Coachingprotokolle .....	12
Literatur .....	13



# **BLADE RUNNER™**

**THE DIRECTOR'S CUT**

THE ORIGINAL CUT OF THE FUTURISTIC ADVENTURE



Filmlakat *Blade Runner*.

(© Mary Evans Picture Library/picture alliance)



## Blade Runner

---

*Rick Deckard (Harrison Ford), Dr. Eldon Tyrell (Joe Turkel),  
Roy Batty (Rutger Hauer), Rachael (Sean Young)*

### Coachingverfahren

---

Zu Beginn des Einzelcoachings sind sie zahlreich: Klienten, die durch den Coach »Tools« kennenlernen wollen, damit es in der Abteilung wieder »reibungslos läuft«. Klienten, die sich »Führungsstandards« aneignen wollen, um »Mitarbertertypen zielgenau zu führen«. Klienten, die sich »optimieren« wollen, um alle Entscheidungssituationen »effizient zu steuern und zu kontrollieren«. Was sie gemeinsam haben: Sie nehmen das eigene Unternehmen als einfach, steuerbar, eben **trivial** wahr. Je einfacher die Tools, umso besser.

Das sind, aus meiner Sicht als Coach, dankbare Klienten, denn sie können im Laufe eines Coachings die eigene Organisation anhand von systemisch-konstruktivistischen Deutungen reflektieren – und als **nichttrivial** wahrnehmen. Sie können an einer veränderten Haltung im Unternehmen arbeiten und mehr aus dem Coaching mitnehmen als nur den eigenen Methodenkoffer aufzufüllen. Klienten erleben sich aus der Metaposition, erarbeiten sich Verhaltensveränderungen gegenüber Chefs und Mitarbeitern und verknüpfen Organisationstheorien mit Alltagssituationen im Sinne von Kurt Lewin: »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.« Das lokale Einordnen und Bewerten der eigenen Organisation mit Handlungszielen transformieren die Klienten im Coaching in ein systemisches Verstehen der Zusammenhänge in ihren Organisationen.

An diese Auffassung von Coaching knüpft die Betrachtung der Tyrell-Organisation im Film *Blade Runner* (■ Abb. 1.1) an: Wie kann die triviale von der nichttrivialen Sichtweise auf Organisationen unterschieden, welche Interventionsmöglichkeiten können auf der Individualebene des Systems entwickelt werden? Wären die Darsteller im Film »coachbar«?

### Filmhandlung

---

Los Angeles im November 2019: Der Patriarch Dr. Eldon Tyrell stellt in seiner Tyrell Corporation künstliche Menschen, sogenannte Replikanten, her. Die Serie Nexus-6 ist von natürlich geborenen Menschen äußerlich nicht mehr unterscheidbar: Ausgestattet mit hohen physischen und geistigen Kräften entwickeln sie im Laufe ihrer Lebenszeit von vier Jahren eigene Gefühle und Ambitionen. Der Slogan der Tyrell Corporation lautet »More human than human – menschlicher als der Mensch«.

Die Replikanten erschließen Planeten, dürfen aber nicht die Erde betreten. Spezielle Polizeibeamte, die *Blade Runner*, sorgen für die Durchsetzung dieses Verbotes, indem sie Replikanten, die dagegen verstoßen, »in den Ruhestand versetzen« im Sinne von eliminieren.

Einigen Replikanten gelingt es, ein Raumschiff zu kapern und die Erde zu erreichen. Der ehemalige Polizist und Blade Runner Rick Deckard wird als Experte von seinem Chef zwangsverpflichtet, um die Replikanten aufzuspüren und zu töten. Im Laufe seiner Ermittlungen trifft Deckard auf die Tyrell-Assistentin Rachael. Mit Hilfe eines Tests findet er heraus, dass sie ebenfalls eine Replikantin ist, ausgestattet mit künstlichen Erinnerungen. Er konfrontiert sie, sie reagiert verletzt und abweisend. Rachael sucht Deckard später in seiner Wohnung auf, sie verlieben sich.

Deckard findet fast alle entflohenen Replikanten und tötet sie. Nur den Anführer Roy Batty kann er nicht eliminieren: Mit Hilfe des vereinsamten Entwicklers J. F. Sebastian dringt Batty in das Hauptquartier der Tyrell Corporation vor. Er stellt seinen »Vater« Dr. Eldon Tyrell zur Rede, will von ihm die Verlängerung seiner Lebensdauer erpressen. Dieser verneint und verweist auf die abgeschlossene Entwicklung, die keine Modifikation mehr erlaubt. Batty ermordet Tyrell (und seinen Mitarbeiter J. F. Sebastian), flieht auf das Dach der Tyrell Corporation.

Im Showdown findet Deckard ihn, es wird gekämpft, Batty rettet Deckard vor dem Absturz und stirbt – seine Lebensdauer ist abgelaufen. Deckard trifft auf die wartende Rachael, beide fliehen mit dem Auto.

In der US-Version von 1982 erzählt Deckard dem Publikum im Voice-Over, dass Rachael eine Replikantin mit nicht festgelegter Lebensdauer ist. Beide fahren im Auto bei Sonnenschein davon, ein Happy Ending. In der hier dem Text zugrunde liegenden Final-Cut-Version von 2007 bleibt das Ende offen.

## Die Tyrell-Organisation als Spiegel heutiger Unternehmensrealitäten

Die Protagonisten in der Tyrell Corporation erinnern an die amerikanischen Unternehmensgründungen wie Apple, Facebook, Tesla und Alphabet (ex Google): An der Spitze der exzentrische Chef (Dr. Eldon Tyrell) mit besonderer Beziehung zu seinem Designer und Chefentwickler (J. F. Sebastian), überdurchschnittlich intelligente Assistenten (Rachael) und hochspezialisierte Experten (Hannibal Chew als Augendesigner). Die Tyrell Corporation residiert in einem extravaganen Gebäude, eine Pyramide mit vielen tausend Fenstern. Außen verlaufende Expressaufzüge führen an die Spitze, in deren Räumlichkeiten Eldon Tyrell residiert. Hier scheint kurzzeitig und exklusiv die Sonne, ansonsten ist die Stadt versmogt, es regnet ohne Unterlass.

Alle Führungskräfte wirken in der Organisation mehr oder minder verloren:

- Tyrell ist der fernschachspielende Eremit. Er arbeitet, wohnt und schläft in denselben Räumlichkeiten, die Zugänge sind gesichert.
- Sebastian ist der einsame, von selbstentworfenen Puppen umgebene Sonderling (»Sie sind meine Freunde, ich habe sie gemacht«). Er leidet an beschleunigter Alterung.
- Chew ist der naiv-verspielte, dem Alltag entrückte Entwerfer der Replikantenaugen im Tiefkühllabor. Er spricht in einfachen Worten, braucht als Ingenieur einer speziellen Einheit keine Eloquenz in der Kommunikation.
- Rachael ist die kühle und unnahbare Assistentin mit durchgestyltem Lebenslauf. Sie zweifelt bald an der Existenz der eigenen Vergangenheit und ahnt, dass sie eine Replikantin ist.

 Rachel: »Ich gehöre nicht zum Business. Ich bin das Business.«

Eine realistische Führungsmannschaft, die wir als Coaches in Konzernorganisationen kennenlernen dürfen. Wobei »Mannschaft« eher nicht zutrifft: Die Protagonisten werden fast immer allein gezeigt, nur in einer Szene sehen wir Tyrell und Rachael im gemeinsamen Auftritt (nicht im gemeinsamen Dialog). Die Produktion bleibt unerwähnt, der Zuschauer sieht nicht, woher die Replikanten kommen, wer sie herstellt. In dieser Hinsicht ähnelt die Tyrell Corp. den ehemaligen amerikanischen Start-ups, von denen wir die Köpfe des Managements, aber weniger die Mitarbeiter und Produktionsstätten kennen.

Nach außen wirkt die Tyrell-Organisation extrem geordnet, kontrolliert und transparent. Ein Trugschluss, wie der Blick in Unternehmensrealitäten zeigt. Mitnichten ist die Umwelt kontrollierbar, ständig strömen Ereignisse auf die Unternehmenslenker ein, die intern »verarbeitet«, in ihrer Komplexität reduziert werden müssen. Wie geschieht dies bei der Tyrell Corp.?



▣ **Abb. 1.2** Dr. Eldon Tyrell (Joe Turkel) und seine Assistentin Rachael (Sean Young). (© Mary Evans Picture Library/picture alliance)

## Der Narzisst Dr. Eldon Tyrell in seiner Wirkungsstätte

Die Bildsprache im *Blade Runner* führt Dr. Eldon Tyrell als Patriarchen ein (die tiefe, deutsche Synchronstimme unterstreicht dies): Hier sehen wir einen Mann, der weiß, wovon er spricht, Widerspruch zwecklos. Riesige, hohe Räume, lange Schreibtische, zuerst im Halbdunkel, dann im gleißenden Sonnenlicht, Tyrell zentral in der Bildachse. Ein Narzisst, beratungsresistent, unreflektiert und leicht kränkbar durch Organisationsmitglieder und Externe wie den Polizisten Rick Deckard.

In diesem Bewusstsein hält Tyrell die Welt auf Abstand, zieht sich zurück, lässt arbeiten, hält im Hintergrund die Fäden. Der Aufenthalt auf der Erde ist nur in diesen exklusiven Räumen erträglich. In der übrigen Welt versprechen die ständig umherschwebenden Werbeluftschiffe:

▣ »Ein neues Leben erwartet Sie in den Kolonien unserer Welt. Die große Chance neu anzufangen in einem goldenen Land voller Möglichkeiten und Abenteuer.«

Wer jetzt noch auf der Erde bleibt, ist selbst schuld.

Seine Assistentin Rachael ist eine junge Führungskraft, gut zu steuern, da ihre Erfahrungen und ihr »gesunder Menschenverstand« unterentwickelt sind – dies finden wir oft in heutigen Unternehmensorganisationen (▣ Abb. 1.2). Die Jüngeren lösen die Älteren im Mittelbau ab, eine ökonomische Überlegung, sie verdienen weniger, haben die schlechteren Verträge. Für Tyrell ist Rachael eine Schachfigur, die Anweisungen ausführen soll, im Sinne der Tyrell-Compliance. Was lag da näher als sie gleich als Replikanten zu erschaffen?

Im Verlauf des Films wird der Mythos des allmächtigen Tyrell sukzessive zerstört, wir erleben ihn am Ende als gebrochenen Mann, der nicht in die Konstruktionsweise seiner Roboter eingreifen kann – und deshalb auch sterben muss. Dr. Eldon Tyrell besitzt die Deutungsmacht, versagt aber auf der Mikroebene. Im Coaching könnten Handlungsmöglichkeiten auf dieser Mikroebene entwickelt werden – siehe die Coachingprotokolle am Schluss.

## Die triviale und die nichttriviale Sichtweise auf Organisationen

Heinz von Foerster (von Foerster und Pörksen 2008, S. 54 ff.) unterscheidet in seiner konstruktivistischen Sicht auf Systeme triviale und nichttriviale Maschinen. Im Falle der trivialen Maschine stehen sich einer Gruppe von Ereignissen oder Reizen (A, B, C und D) die Reaktionen (1, 2, 3 und 4) gegenüber. Aus dem Input A erzeugt die Maschine das Output 1, aus B folgt 2 usw. Die Ergebnisse sind berechenbar, zwischen In- und Output existiert eine unbedingte und unveränderliche Relation.

»Die triviale Maschine ist ausgesprochen zuverlässig, ihre inneren Zustände bleiben dieselben, sie ist vergangenheitsunabhängig, synthetisch und analytisch bestimmbar (...) Und das ist der eigentliche Grund für ihre Beliebtheit; ich behaupte, dass unsere westliche Kultur geradezu in diesen Typ von Maschine verliebt ist« (von Foerster und Pörksen 2008, S. 55).

Bei nichttrivialen Maschinen erzeugen Inputs (A, B, C und D) wiederum Outputs (1, 2, 3 und 4). Jetzt unterscheiden sich die Outputs bei der Wiederholung eines gleichen Inputs, beispielsweise erzeugt die Maschine bei Input A einmal Output 1, dann Output 4. Dazu von Foerster:

»Eine nichttriviale Maschine ist analytisch nicht bestimmbar, denn sie variiert die Regel der Transformation immer wieder. Würden wir die Regel kennen, die die Transformationsregeln ändert, könnten wir auch die nichttriviale Maschine entschlüsseln und durchschauen. Aber wenn das nicht der Fall ist, dann wird es schwierig und, wie sich zeigen lässt, unmöglich, die Outputs dieser nichttrivialen Maschine vorherzusagen« (ebd., S. 56).

Wenn wir diese Maschinentheorie auf Organisationen erweitern, können wir von einer trivialen bzw. nichttrivialen Sichtweise auf Systeme sprechen. Die Tyrell-Organisation produziert bis zur Erfindung der Nexus-6-Serie hauptsächlich triviale Replikanten für triviale Input-Output-Vorgänge. In der neuesten Serie werden Gefühle hinzuprogrammiert, der Replikant lernt eigenständig hinzu und verhält sich – nichttrivial. Er wird zur komplexen Maschine, ausgestattet mit künstlicher Intelligenz.

Vor dieser Herausforderung steht die Welt in *Blade Runner*: Die Replikanten sind in ihren Reaktionen grundsätzlich unberechenbar – auf Aktion A folgt nicht mehr Reaktion 1. Und die Systeme, in denen sie sich bewegen, sind per se schon nichttrivial.

»Wir haben es permanent und überall mit nichttrivialen Maschinen zu tun. Manchmal gelingt es uns für einige Zeit, etwas zu trivialisieren – bis uns wieder das ganze Zeug um die Ohren fliegt« (ebd., S. 57)

Die Sichtweise auf ein System kann trivial sein, das dahinter stehende System ist nichttrivial und somit komplex.

Hinter der Cyborg-Replikanten-Vorstellung steht eine ökonomische Motivation: Die Schaffung einer vollautomatischen, kontrollierbaren Organisation – am besten wären wir alle Replikanten, inklusive der emotionalen Steuerung.



■ **Abb. 1.3** Los Angeles 2019: die Polizei regiert. (© Mary Evans Picture Library/picture alliance)

- Tyrell: »Wenn wir ihnen [den Replikanten] etwas geben, Vergangenheit, so schaffen wir ein Polster. Wir fangen ihre Emotionen auf und als Folge davon können wir sie besser kontrollieren.«  
Deckard: »Sie sprechen von Erinnerungen.«

Hier irrt Tyrell, denn diese Erinnerungen/Emotionen führen zum Desaster. Die Maschinen sind nicht besser als wir, auch wenn wir sie mit ein bisschen Intelligenz und Gefühlen ausstatten. Sie versagen genauso wie wir im Alltag der Komplexität, sie schaffen Realitäten, sie töten.

## Die Polizei als regelnde Überorganisation

Im Film sehen wir keine Politiker, keine Justiz, sondern nur die Exekutive: Polizisten (■ Abb. 1.3). Die Aufrechterhaltung der Ordnung ist an die Polizei delegiert, wobei der Zuschauer nicht den Ursprung dieser Organisation kennenlernt. Kein Widerstand, keine andere Meinung ist in der Öffentlichkeit zu vernehmen: Die Sehnsucht nach der Unfehlbarkeit einer alles regelnden Überorganisation ist auch hier die Sehnsucht nach dem Trivialen im Komplexen. Wenn sich im Film die Polizei (mit der Spezialeinheit der Blade Runner) um die Eliminierung der flüchtigen Replikanten kümmert, verlässt sie sich auf die triviale Sicht: Hier der gute Mensch und dort der schlechte Replikant, der nicht funktioniert hat. Rick Deckard beschreibt es treffend:

- »Replikanten sind wie jede andere Maschine: Sie können ein Nutzen oder eine Gefahr sein. Wenn sie ein Nutzen sind, ist das nicht mein Problem.«

Die Methoden der Polizei spiegeln die Sehnsucht der *Blade Runner*-Gesellschaft nach Objektivität und Wahrheit. Heinz von Foerster merkt an:

---

»Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden« (ebd., S. 154).

---

Die Foersterschen Wahnvorstellungen steigern sich in der paranoiden Kontrolle der allgegenwärtigen Polizei, die mit ihren Helikoptersuchscheinwerfern die entlegensten Ecken von Los Angeles ausleuchtet und signalisiert: Wir sehen dich, immer und überall.

In der zwölf Jahre früher erschienenen Kurzgeschichte »Minority Report« hatte Philip K. Dick diese Form von Trivialisierung und seine Auswirkungen auf Gesellschaft und Organisation bereits skizziert: Die Precrime-Abteilung weiß schon im Voraus, wann Verbrechen geschehen und verhindert sie. Die Datenlage lässt nur auf diesen einen Täter schließen (Heinz von Foerster würde sagen: Aus A folgt 1), der Pre-Täter ist schuldig und wird verurteilt. Der Staat als totalitäres System unter dem Deckmantel der Logik.

Im Film *Blade Runner* hat die Polizei für die Objektivität der Ermittlungen die »Esper-Maschine«: Per Sprachbefehl vergrößert sie Bildausschnitte, macht sichtbar, was vorher nicht sichtbar war. Sie speist die Illusion: Je perfekter man es vergrößert, umso mehr sieht man, um was es wirklich geht. Wir brauchen nur die richtige Methode, die richtige Maschine, dann erfahren wir, wie es wirklich funktioniert. Nur: Die Polizei als Institution versagt. Erst der aus der Frührente geholte Deckard identifiziert die flüchtigen Replikanten mithilfe seiner »Intuition«, er spürt einfach, dass etwas nicht stimmt, und eliminiert die Cyborgs. Für ein Coaching wäre Deckard wahrscheinlich nicht zugänglich – vergleiche die Protokolle am Schluss.

## Trivialität als Chance versus Individualisierung

---

Die perfekt gestylten Lebensläufe von 24-Jährigen Hochschulabgänger mit G-8-Abitur und dualem Masterstudium ähneln den Tyrell-erfundenen Erinnerungen für die Replikanten immer mehr. Eloquent, vordergründig lebensgewandt, dem eigenen Leben die wünschenswerte Vergangenheit gebend, wollen Berufsanfänger in die vorhandenen Systeme integrierbar sein – als Vorstufe der gelben Film-»Minions« (Englisch für loyale Diener, Gehilfen, Lakaien), der ideale Mitarbeiter einer Organisation mit demütigem Kontakt zum »Big Boss«. Nur: Die Individualisierung in der Gesellschaft macht den Personalern in Unternehmen und den Polizisten im *Blade Runner* einen Strich durch die Rechnung: Junge Mitarbeiter der Generation Y äußern Wünsche nach Teilzeitarbeit oder Freizeitausgleich. Replikanten verlangen Auskunft über das Abschaltdatum und in der Folge mehr Lebenszeit von ihrem Schöpfer.

Mit unterschiedlichen Ergebnissen: Berufsanfänger verweilen kurz in Unternehmen und wechseln in losere Beschäftigungsverhältnisse bis zur Selbstständigkeit mit Notebook im Workspace. Sie verhalten sich extrem nichttrivial, ihre inneren Zustände produzieren neue, unterschiedlichste Outputs. Replikanten wie Roy Batty dagegen wenden sich nach außen, eliminieren die Wurzel der Organisation, ihren Schöpfer Tyrell, denn auch er kann das feststehende »Todesdatum« nicht mehr beeinflussen. Die Replikanten sind auf der Suche nach dem Menschsein, das vielen Menschen in *Blade Runner* verloren gegangen ist: Sie kommen auf die Erde, um ihren Schöpfervater zu finden und wollen nicht sterben, sondern leben.

Doch es gibt Hoffnung, denn die Replikantin Rachael wählt einen anderen, konstruktiveren Weg als Kollege Roy. Zons deutet ihn treffend:

---

»Ganz ähnlich verwandelt sich Rachael von der etwas puppenhaften Managerin der Tyrell-Corporation zur sinnlichen und emotionalen Frau erst durch ihre Selbstzweifel« (Zons 2001, S. 236).

---



Sie kann es sich ja auch erlauben, ihre »Lebensdauer« ist als Sondermodell nicht festgelegt, sie wird es im Laufe des Films auch erfahren.

Im Einzelcoaching, zum Beispiel für Rachael, besteht die Chance, die Erinnerungen an das eigene Leben abseits von Online-Lebensläufen bewusst zu machen und zu reflektieren. Im geschützten Raum könnte sie die Handlungsoptionen einer selbstentwickelten »Wirklichkeit« erarbeiten – siehe die Coachingprotokolle am Schluss. So könnte sich die Bearbeitung von Selbstzweifeln und damit die neu gedeutete Biografie im Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern niederschlagen.

Die Organisationsberatung reagiert auf die Individualisierung mit der Integration »emergenter Prozesse« in Organisationen (Schreyögg und Geiger 2016, S. 287 ff.), mit Konzepten wie dem »agilen Unternehmen« oder Tools wie der DECISIO-Prozesslandkarte. Goethes Zauberlehrling wird die Geister, die er rief, nicht mehr los. Aus dem einfachen Prager Golem ist die totale Herrschaft der Maschinen erwachsen. Im Kino folgen auf den *Blade Runner* folgerichtig *The Terminator*, *Total Recall*, *Gattaca*, *The Matrix*, *The Matrix Reloaded* und, wieder Hoffnung machend, *The Matrix Revolutions*. Schließlich *Ex Machina* und eine schwedische Serie, in denen die Hubots treffsicher als *Real Humans*, echte Menschen, bezeichnet werden.

Bei von Foerster wären Berater und Filmschaffende schon 1993 fündig geworden: Selbstorganisierende Systeme (von Foerster 1993, S. 211 ff.) und damit selbststeuernde Systeme auf der Basis von »inneren Mustern« deuten Lösungen an, die das Selbstverständnis von Managern erschüttern könnten – oder herausfordern. Selbststeuerung (und nicht: Selbstregulierung = alles regelt sich von selbst) bedeutet, innere Muster der Organisation zu erkennen und Impulse bewusst zu setzen.

## Die Grenzen des Individuums: Voight-Kampff-Test als triviale Maschine

Im *Blade Runner* bedient sich die polizeiliche Spezialeinheit des Voight-Kampff-Tests: Die Antworten aus einem Fragenkatalog messen via Irisreaktion das Mitgefühl und identifizieren zuverlässig den Replikanten, mag er sich auch noch so menschlich geben (■ Abb. 1.4). Unverkennbar leiht sich der Film (und sein Autor) die Wirkungsweise des Turing-Tests von Alan Turing: Computer und Mensch sind in Kommunikation, ein Dritter beobachtet den Dialog und stellt an beide Fragen – ohne zu wissen, wer Mensch, wer Computer ist. Wenn der Beobachter nicht mehr verlässlich sagen kann, wer wer ist, gilt der Turing-Test als bestanden. Im Voight-Kampff-Test, einer Art operationalisiertem Gefühlstest, testet Polizist Deckard sein Gegenüber auf Reaktionen auf der Körperebene: »Dies ist ein Test, um eine emotionale Reaktion zu provozieren.« 2005 bauten amerikanische Forscher einen Roboter, fütterten ihn mit Daten über Philip K. Dick (Leodolter 2015, S. 54) und rissen Dicks Tochter Ina zur Aussage hin, es sei wirklich so gewesen, als hätte sie mit ihrem Vater gesprochen. Turing-Test bestanden, Roboter lebt und – ist ein Mensch!

Die Deckart-Descartes-Beschreibung der Affekte mündet in ein Bewusstseinsmodell, in dem Maschinen ebenfalls denken können, aber eben keine Empathie besitzen. Da ist es nur eine Frage der Zeit, wann im Film eine der Figuren, die Replikantin Pris, bekennt:

■ »Ich denke, also bin ich.«

Problematisch – und damit nichttrivial – wird es, wenn Replikanten frei herumlaufen und der Test nicht durchgeführt werden kann: Oder, wie zu Anfang des Films, den Polizisten mit den Worten »Ich erzähl' Ihnen was über meine Mutter« schlichtweg erschießen.

In der Unternehmenswirklichkeit finden diese Art von Tests täglich statt: Die »Business-Version« der Reiss-Profile zum Beispiel fragt 16 Lebensmotive ab, jeder Mitarbeiter kennt »seine Farben« und kann sich in Beziehung zu Chefs, Kollegen und Untergebenen setzen. Gerne werden diese Ergebnisse Leitmotiv in nahezu allen Alltagssituationen: »Ja, klar, er hat viel Grün im Machtbereich und leider auch



■ **Abb. 1.4** Der Blade Runner Rick Deckard (Harrison Ford) führt den Voight-Kampff-Test durch. (© Mary Evans Picture Library/picture alliance)

viel Rot in Beziehungen« sind bekannte Aussagen aus Coachings. Einfach, trivial, einord- und kontrollierbar: »Ich weiß ja, wie er/sie ist und reagieren wird.« Oder, wie der Soziologie Kühl es formuliert:

---

»Zwar lassen sich Organisationen gerne von der Soziologie über ihre Umwelt informieren, aber soziologische Beschreibungen über ihre eigene Organisation hören sie ungern« (Kühl 2015, S. 330).

---

Wollen wir die Führungskraft als empathischen Mensch? Der Replikanten-CEO ohne Erinnerung an seine Vergangenheit ist doch einschätzbar – reaktionsfähiger als ein Vorstandsvorsitzender, der am Rande einer Pressekonferenz »menschelt« und den Aktienkurs nach unten rauschen lässt. Im Roman »Marsianischer Zeitsturz« beschreibt Philip K. Dick einen Mann, der mit seinem Personalchef spricht und sich bewusst wird: Der Chef ist eine Maschine, der Mann sieht die Zahnräder in Aktion. Was wäre, wenn eine Führungskraft in der heutigen Unternehmensorganisation entdeckt, dass er nur als eine Art Maschine eingestellt wurde? Und schließlich so behandelt wird?

## **Algorithmen: Menschenähnliche Maschinen und maschinenähnliche Menschen**

---

Im *Blade Runner* erfahren wir nichts über die Programme, die die Replikanten steuern. Wir sehen immer nur die Ergebnisse der Programmierung oder der Fehlprogrammierung. Höchstwahrscheinlich werden die Replikanten im Grundsatz durch Algorithmen gesteuert. Wie haben sich die Replikanten der Serie Nexus-6 so weit entwickeln können, dass sie Gefühle erlernen und deuten können? Rick Deckard fragt noch: