

## Sozioanalyse und psychosoziale Dynamik von Organisationen

Bearbeitet von

Eduardo Acuña Aguirre, Thomas Auchter, Ullrich Beumer, Peter Boback, Robert Erlinghagen, Rolf Haubl,  
Thomas Hoffmann, Dr. Diana Lengersdorf, Rose Redding Mersky, Prof. Dr. Michael Meuser, Damian  
O'Doherty, Peter Pelzer, Prof. Dr. Daniela Rastetter, Burkard Sievers, Marco Solinas, Mark Stein

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 454 S. Paperback

ISBN 978 3 8379 2495 4

Format (B x L): 14,8 x 21 cm

Gewicht: 670 g

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Sozialpsychologie > Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Burkard Sievers (Hg.)  
Sozioanalyse und psychosoziale Dynamik von Organisationen

Folgende Titel sind u. a. in der Reihe »Psyche und Gesellschaft« erschienen:

**Hans-Joachim Busch, Angelika Ebrecht (Hg.):** Liebe im Kapitalismus. 2008.

**Angela Kühner:** Trauma und kollektives Gedächtnis. 2008.

**Burkard Sievers (Hg.):** Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. 2009.

**Lu Seegers, Jürgen Reulecke (Hg.):** Die »Generation der Kriegskinder«. Historische Hintergründe und Deutungen. 2009.

**Christoph Seidler, Michael J. Froese (Hg.):** Traumatisierungen in (Ost-)Deutschland. 2009.

**Hans-Jürgen Wirth:** Narcissism and Power. Psychoanalysis of Mental Disorders in Politics. 2009.

**Hans Bosse:** Der fremde Mann. Angst und Verlangen – Gruppenanalytische Untersuchungen in Papua-Neuguinea. 2010.

**Benjamin Faust:** School-Shooting. Jugendliche Amokläufer zwischen Anpassung und Exklusion. 2010.

**Jan Lohl:** Gefühlerbschaft und Rechtsextremismus. Eine sozialpsychologische Studie zu Generationengeschichte des Nationalsozialismus. 2010.

**Markus Brunner, Jan Lohl, Rolf Pohl, Sebastian Winter (Hg.):** Volksgemeinschaft, Täterschaft und Antisemitismus. 2011.

**Hans-Jürgen Wirth:** Narzissmus und Macht. Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik. 4., korrigierte Auflage 2011.

**Oliver Decker, Christoph Türcke, Tobias Grave (Hg.):** Geld. Kritische Theorie und Psychoanalytische Praxis. 2011.

**Johann August Schülein, Hans-Jürgen Wirth (Hg.):** Analytische Sozialpsychologie. Klassische und neuere Perspektiven. 2011.

**Antje Haag:** Versuch über die moderne Seele Chinas. Eindrücke einer Psychoanalytikerin. 2011.

**Tomas Böhm, Suzanne Kaplan:** Rache. Zur Psychodynamik einer unheimlichen Lust und ihrer Zähmung. 2., ergänzte Auflage 2012.

**Markus Brunner, Jan Lohl, Rolf Pohl, Marc Schwietring, Sebastian Winter (Hg.):** Politische Psychologie heute? Themen, Theorien und Perspektiven der psychoanalytischen Sozialforschung. 2012.

**Thomas Auchter:** Brennende Zeiten. Zur Psychoanalyse sozialer und politischer Konflikte. 2012.

**Hartmut Radebold (Hg.):** Kindheiten im Zweiten Weltkrieg und ihre Folgen. 3. Aufl. 2012.

**Helmut Dahmer (Hg.):** Analytische Sozialpsychologie. Texte aus den Jahren 1910–1980, 2 Bände. 2013.

**David Tuckett:** Die verborgenen psychologischen Dimensionen der Finanzmärkte. Eine Einführung in die Theorie der emotionalen Finanzwirtschaft. 2013.

**Lea Schumacher, Oliver Decker (Hg.):** Körperökonomien. Der Körper im Zeitalter seiner Handelbarkeit. 2014.

**PSYCHE UND GESELLSCHAFT**  
HERAUSGEGEBEN VON JOHANN AUGUST SCHÜLEIN  
UND HANS-JÜRGEN WIRTH

Burkard Sievers (Hg.)

# **Sozioanalyse und psychosoziale Dynamik von Organisationen**

Mit Beiträgen von Eduardo Acuña Aguirre, Thomas Auchter,  
Ullrich Beumer, Peter Boback, Damian P. O'Doherty,  
Robert Erlinghagen, Rolf Haubl, Thomas Hoffman,  
Diana Lengersdorf, Michael Meuser, Peter Pelzer,  
Daniela Rastetter, Rose Redding Mersky, Burkard Sievers,  
Marco Solinas und Mark Stein

Psychosozial-Verlag

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

Originalausgabe  
© 2015 Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10, D-35390 Gießen  
Fon: 06 41 - 96 99 78 - 18; Fax: 06 41 - 96 99 78 - 19  
E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Iwan Wassiljewitsch Kljun:  
»Study for Suprematism«, 1918–1919  
Umschlaggestaltung & Innenlayout: Hanspeter Ludwig, Wetzlar  
[www.imaginary-world.de](http://www.imaginary-world.de)  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany



ISBN 978-3-8379-2495-4

# Inhalt

<b>Vorwort des Herausgebers</b>	<b>9</b>
<b>1. Psychodynamische Aspekte von Organisationen in Zeiten der Finanzkrise</b>	
<b>Risiko als gegenwärtige Zukünfte</b>	<b>19</b>
Reflexionen zu Risiko und Angst aus Anlass der Finanzmarktkrise	
<i>Peter Pelzer</i>	
<b>Geld regiert die Welt – die Außen- und die Innenwelt</b>	<b>39</b>
<i>Rolf Haubl</i>	
<b>Coaching in Zeiten der Krise</b>	<b>59</b>
Einige Überlegungen aus sozioanalytischer Sicht	
<i>Burkard Sievers</i>	
<b>Die Melancholie, der Geist des Kapitalismus und die Depression</b>	<b>77</b>
<i>Marco Solinas</i>	

## **2. Führung, Management und Karriere in Organisationen**

<b>Motivieren durch Mobilisieren?</b>	<b>107</b>
Wie postmoderne Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter sichern	
<i>Peter Boback</i>	
<b>Toxizität und das unbewusste Erleben des Körpers im Grenzbereich von Angestellten und Kunden</b>	<b>133</b>
<i>Mark Stein</i>	
<b>Flexibles Management und Toxizität in Organisationen</b>	<b>161</b>
Sozioanalyse eines chilenischen Romans	
<i>Eduardo Acuña Aguirre</i>	
<b>The Blur Sensation</b>	<b>187</b>
Schatten (aus) der Zukunft	
<i>Damian P. O'Doherty</i>	
<b>»Leistung aus Leidenschaft«</b>	<b>211</b>
Anmerkungen zur Codierung einer Hochleistungsideologie in der postmodernen Organisation	
<i>Peter Boback</i>	
<b>Immer nur lächeln, immer vergnügt?</b>	<b>233</b>
Zur Konstitution des Emotionsarbeiters	
<i>Daniela Rastetter</i>	
<b>Karriereverläufe von Männern in unsicheren Zeiten</b>	<b>259</b>
Hegemoniale Männlichkeit am Ende?	
<i>Diana Lengersdorf &amp; Michael Meuser</i>	

---

### **3. Methoden psychoanalytisch inspirierter Beratung und Sozialforschung in Organisationen**

<b>Soziales Traum-Zeichnen</b>	<b>281</b>
<i>Rose Redding Mersky</i>	
<b>Schwer, im Knast viel zu sagen</b>	<b>301</b>
Eine Soziale Foto-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt	
<i>Burkard Sievers</i>	
<b>Theorie und Praxis</b>	
<b>der Führungskräfteberatung</b>	<b>329</b>
Eine Fallstudie	
<i>Thomas Hoffman</i>	
<b>Zwischen Abstinenz und Inszenierung –</b>	
<b>Grenzgänge in der Organisationsberatung</b>	<b>345</b>
Eine Schulfusion als Fallbeispiel	
<i>Robert Erlinghagen</i>	
<b>Krise und Bewährung – psychodynamische Perspektiven</b>	<b>373</b>
<i>Thomas Auchter</i>	
<b>Stagnation und Groll</b>	<b>389</b>
Ältere Mitarbeiter als Spiegel der Supervision als Profession	
<i>Ullrich Beumer</i>	
<b>Elemente einer Theorie des Schamaffekts</b>	<b>409</b>
<i>Rolf Haubl</i>	
<b>4. Anhang</b>	
<b>Personenverzeichnis</b>	<b>431</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>441</b>

Inhalt

---

<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>449</b>
<b>Autoren und Herausgeber</b>	<b>451</b>

# Vorwort des Herausgebers

»Die Zukunft wird wahrscheinlich urteilen, dass die Bedeutung der Psychoanalyse als Wissenschaft vom Unbewussten ihre therapeutische Bedeutung weit übertrifft.«

*Sigmund Freud*

Dieses Freud-Zitat hatten wir, die damaligen Herausgeber, Ullrich Beumer, Bernd Oberhoff, Dieter Ohlmeier und Burkard Sievers, an den Beginn des Vorworts der ersten Ausgabe der *Freien Assoziation, Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* gestellt, das 1998 erschienen ist. Mit den seither veröffentlichten Beiträgen haben wir auf vielfältige Weise deutlich werden lassen, wie sehr die Bedeutung der Psychoanalyse als Wissenschaft vom Unbewussten weit über den engen Rahmen der Psychotherapie hinausreicht.

Das vorliegende Buch umfasst achtzehn Beiträge, die in den Jahren 2010 bis 2014 in der *Freien Assoziation* erschienen sind. Ebenso wie die beiden vorangegangen Sammelbände (Sievers et al., 2003; Sievers, 2009), enthält auch dieser Band ausgewählte Artikel, die die unbewussten Dynamiken in Management und Organisationen aufzeigen und zu verstehen versuchen; sie sind auf die folgenden Abschnitte verteilt: *Psychodynamische Aspekte von Organisationen in Zeiten der Finanzkrise; Führung, Management und Karriere in Organisationen sowie Methoden psychoanalytisch inspirierter Beratung und Sozialforschung in Organisationen*.

Der erste Abschnitt – *Psychodynamische Aspekte von Organisationen in Zeiten der Finanzkrise* – umfasst Beiträge, die während der Finanzkrise in den Jahren 2008 bis 2010 oder kurz danach verfasst wurden.

Ausgehend von seiner langjährigen Erfahrung als freiberuflicher Berater und Projektmanager für Banken, hinterfragt Peter Pelzer in seinem Beitrag »Risiko als gegenwärtige Zukünfte« die in der Finanzdienstleistungsindustrie weithin vorherrschenden Risiko-Modelle, die mit ihren Instrumenten

darauf ausgerichtet sind, die Ungewissheit der Zukunft handhabbar zu machen. Insofern jedoch, als Risikobetrachtungen nicht als bloßes, rational ablaufendes Kalkül betrachtet werden können, ist es notwendig, die mit Risiko einhergehenden Ängste sowie die damit verbundenen Angstabwehrmechanismen aufzuzeigen und besser zu verstehen. Ähnlich wie Risikoabwägungen nicht auf ein rationales Kalkül beschränkt werden können, lassen sich auch die subjektiven und sozialen Bedeutungen von Geld nicht angemessen aus einer nur ökonomischen Sichtweise erfassen.

*Rolf Haubl* ist Gruppenlehranalytiker, Gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater, Stellvertretender geschäftsführender Direktor des Sigmund-Freud-Instituts sowie Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. In seinem Beitrag »Geld regiert die Welt – die Außen- und die Innenwelt« macht er deutlich, wie sehr Geld in die bewusste und unbewusste menschliche Psyche eingreift. Aus Sicht der psychoanalytisch orientierten ökonomischen Psychologie zeigt er auf, wie die von der Finanzindustrie propagierte Gewinnmaximierung während der Finanzkrise dazu geführt hat, die Gier der Anleger zu entfachen und den Traum vieler Menschen zu nähren, schnelles Geld zu machen.

*Burkard Sievers*, Professor Emeritus für Organisationsentwicklung in der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal, geht in seinem Beitrag »Coaching in den Zeiten der Krise« davon aus, dass die Finanzkrise in erster Linie psychologisch begründet war. Er stellt einige psychodynamische bzw. sozioanalytische Ansätze vor, die dazu beitragen, ein tieferes Verstehen des mit der Finanzkrise einhergehenden »ganz normalen Wahnsinns« zu ermöglichen. Ein solches Verstehen ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein Coaching in Zeiten der Krise.

In dem letzten Beitrag dieses Kapitels – »Die Melancholie, der Geist des Kapitalismus und die Depression« – geht *Marco Solinas*, Dozent und wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Lehrstühlen für Geschichte, Philosophie und Allgemeine Psychologie an der Universität Florenz, davon aus, dass das Paradigma der Depression seit der frühen Neuzeit zunehmend an die Stelle der Melancholie getreten ist. In einer sozialphilosophischen Zeitdiagnose macht er deutlich, wieweit die Gegenwart in zunehmendem Maße durch eine »depressive Epidemie« geprägt ist.

Im zweiten Abschnitt – *Führung, Management und Karriere in Organisationen* – werden einige der dysfunktionalen und weithin destruktiven Folgen von Führung und Management in gegenwärtigen Organisationen dargestellt und deren größtenteils unbewussten Dynamiken aufgezeigt.

Aus seiner langjährigen Erfahrung als Organisationsberater und Führungskräfteentwickler bei einem international führenden Anbieter von Unternehmenssoftware zeigt *Peter Boback* in seinem Beitrag »Motivieren durch Mobilisieren?« auf, auf welche Weise postmoderne Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter sichern. Während traditionelle Unternehmen eher dafür sorgen, dass Arbeit für Mitarbeiter sinnstiftende und bedeutungsvolle Momente erzeugen kann, nutzen postmoderne Unternehmen zunehmend Techniken und Praktiken psychologischer und ideo-logischer Mobilisierung – um nicht zu sagen Mobilmachung, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Die dabei verwendeten Motivierungs- und Mobilisierungsstrategien sind auf außerordentliches Engagement und erhöhte Leistung ausgerichtet und gehen mit weithin unbewussten Konsequenzen für Individuen einher.

In seinem Beitrag »Toxizität und das unbewusste Erleben des Körpers im Grenzbereich von Angestellten und Kunden« macht *Mark Stein*, mittlerweile Professor für Führung und Management an der University of Leicester, deutlich, dass Mitarbeiter >an vorderster Front< vor allem dann die unbewusste Fantasie haben können, von toxischen Substanzen verpestet zu werden, wenn sie sich starkem Druck vonseiten der Kunden ausgesetzt sehen. Insofern als das Eindringen toxischen Materials Teil des unbewussten Erlebens ist, kann es zu einer Vergiftung der Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden führen, die unter Umständen aufseiten der Mitarbeiter Gefühle der Rache und Vergeltung erzeugt. Am Schluss seines Beitrags zeigt Stein auf, dass das Phänomen der Toxizität Einsichten darüber ermöglichen kann, wie sehr Körper und Emotionen im menschlichen Erleben miteinander verbunden sind.

Angeregt durch Mark Steins Überlegungen zur Toxizität in Organisationen, ist *Eduardo Acuña Aguirre*, Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der Universität von Chile in Santiago, in seinem Beitrag »Flexibles Management und Toxizität in Organisationen. Sozioanalyse eines chilenischen Romans« von einem Roman der chilenischen Schriftstellerin Diamela Eltit ausgegangen. Darin

beschreibt sie ausführlich das Schicksal der Arbeiter in einem chilenischen Supermarkt. Acuña liest und interpretiert diesen Roman aus sozioanalytischer Sicht und zeigt so eine Reihe der unbewussten Dynamiken auf, die nicht nur mit der Arbeit in dem Supermarkt einhergehen, sondern zugleich auch in der chilenischen Gesellschaft deutlich werden.

In seinem Artikel »»Leistung aus Leidenschaft«. Anmerkungen zur Codierung einer Hochleistungsideologie in der postmodernen Organisation« entwickelt Peter Boback die Analyse der postmodernen Organisation weiter. Charakteristika wie Expansivität, Beschleunigung, Grenzenlosigkeit, Volatilität und eine euphorische Disposition erzeugen eine hypomanische Soziodynamik, die durch psychologische, ideologische und ikonische Mobilisierungsstrategien auf Dauer gestellt wird. Die Entstehung und Fortschreibung des »ganz normalen Wahnsinns« in hypomanischen postmodernen Organisationen wird dabei auf einen »Spitzenleistungscode« zurückgeführt. Diesem unbewusst wirkenden Code gelingt es, die vorhandenen Spannungen und Widersprüche zur Selbstverstärkung und -fortschreibung eines hoch ambivalenten Systems des Denkens, Fühlens und Handelns in einer wachstums- und profitgetriebenen Ökonomie zu benutzen.

Als Ausgangspunkt seiner Überlegungen hat *Damian P. O'Doherty*, Senior Lecturer in Organizational Analysis, Manchester Business School, University of Manchester, in seinem Beitrag »The Blur Sensation. Schatten (aus) der Zukunft« die Installation *Blur* der New Yorker Architekten Diller und Scodolfo genommen, die sie als Beitrag für die Schweizer Weltausstellung 2002 anfertigten. Die Installation schwebte wie eine Wolke über dem Neuenburgersee; ihr Titel *Blur* steht für Unklarheit und Verschwommenheit. O'Doherty zeigt, dass »Blur« überall in Organisationen zu finden ist. Wenn diese »Wolken« jedoch nicht eine bloße Metapher bleiben, sondern zum erlebbaren Teil der Realität von Organisationen werden und unsere Sicht trüben, ist es notwendig, die bisherigen Theorien und Forschungen zur Organisation zu überdenken.

*Daniela Rastetter*, Professorin für Personal und Gender an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg, zeigt in ihrem Beitrag »Immer nur lächeln, immer vergnügt?« am Fallbeispiel des Außendienstes eines Versicherungsunternehmens, wie Emotionsregeln die Beschäftigten im Dienstleistungsbereich dazu anhalten sollen, dem Kunden

gegenüber stets gut gelaunt, zugewandt und freundlich zu sein. Diesen Ansprüchen nachzukommen, heißt die persönlichen subjektiven Potenziale zu nutzen und zu bearbeiten. Dadurch wird – in Anlehnung an Foucault – ein bestimmtes Subjekt erzeugt, in diesem Fall der »Emotionsarbeiter«.

In dem Beitrag »Karriereverläufe von Männern in unsicheren Zeiten« gehen *Diana Lengersdorf*, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der Technischen Universität Dortmund, und *Michael Meuser*, Professor für Soziologie der Geschlechterverhältnisse an selbiger Universität, zunächst der Frage nach, in welcher Weise eine als normal verstandene Erwerbsbiografie derzeit unter Druck gerät. Da die Normalerwerbsbiografie zugleich ein zentraler Parameter des industriegesellschaftlichen Männlichkeitskonstruktus ist, werden anschließend Herausforderungen skizziert, mit denen das Ideal einer erfolgreichen Männlichkeit – die sogenannte hegemoniale Männlichkeit – konfrontiert ist. Mit dem Konzept der »trans-national business masculinity« diskutieren die Autoren einen Vorschlag, wie eine sich abzeichnende Rekonfiguration hegemonialer Männlichkeit begrifflich gefasst werden kann, und fragen in einem Ausblick nach Evidenzen für diesen neuen Typus.

Der dritte und letzte Abschnitt – *Methoden psychoanalytisch inspirierter Beratung und Sozialforschung in Organisationen* – enthält fünf Beiträge, die Einblick in die Methoden, Praxis und Theorien gewähren, mit der die Autoren in ihrer organisatorischen Beratung bzw. psychodynamischen Krisenintervention arbeiten. Die beiden folgenden Artikel zeigen auf, wie die psychoanalytisch inspirierte Sozialforschung dazu beitragen kann, unbewusste Dynamiken in Organisationen aufzuzeigen und zu verstehen.

In ihrem Beitrag »Soziales Traum-Zeichnen« stellt die Organisationsentwicklungsberaterin *Rose Redding Mersky* eine Methode dar, die darauf abzielt, durch das Zeichnen von Träumen von Rolleninhabern einen Zugang zum Unbewussten in Organisationen zu schaffen. Dabei geht sie von der Annahme aus, dass Träume nicht nur Ausdruck eines individuellen, sondern ebenso eines kollektiven Unbewussten sein können und so eine große Bedeutung für die Organisation haben können. Am Beispiel zweier Sitzungen des »Sozialen Traum-Zeichnens« macht sie den besonderen Wert dieser projektiven Methode deutlich, die auf der Arbeit mit Traumzeichnungen der Teilnehmer beruht. Am Ende ihres Beitrags geht sie darauf ein, wie wichtig die Rolle des Facilitators ist, die nicht zuletzt

darin besteht, den Teilnehmern dabei zu helfen, die zuvor gewonnenen Einsichten im größeren Kontext der Organisation zu betrachten, in der sie als Rolleninhaber tätig sind.

Ebenso wie die von Rose Redding Mersky vorgestellte Methode des »Sozialen Traum-Zeichnens«, ist auch die von *Burkard Sievers* dargestellte Methode der »Sozialen Foto-Matrix« aus der Arbeit mit dem von W. Gordon Lawrence entwickelten »Sozialen Träumen« entstanden. In seinem Beitrag »Schwer, im Knast viel zu sagen. Eine Soziale Foto-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt« stellt Sievers die Arbeit mit der »Sozialen Foto-Matrix« an einem Fallbeispiel – ein Workshop in einer Justizvollzugsanstalt – dar, an dem jugendliche Untersuchungshäftlinge und Studierende teilgenommen haben. Sie haben Fotos der Anstalt gemacht, zu denen dann in mehreren Sitzungen assoziiert und reflektiert wurde. In diesem Beitrag wird die Methode beschrieben und der Verlauf des mehrwöchigen Workshops skizziert. Anstatt die Aussagen der Teilnehmer zu interpretieren, lässt Sievers sie selbst zu Wort kommen; er lädt den Leser dazu ein, sich anhand dieser Aussagen selbst ein Bild von der weithin unbewussten Dynamik eines Gefängnisses zu machen.

In seiner detaillierten Fallstudie zur »Theorie und Praxis der Führungskräfteberatung« stellt Thomas Hoffman, Direktor PScience Associates und Mitglied des Baltimore-Washington Center for Psychoanalysis, die theoretischen und technischen Grundlagen eines psychoanalytischen Zugangs zur Führungskräfteberatung vor. Dabei stehen vor allem folgende Aspekte im Vordergrund: Übertragung-Gegenübertragung, Abwehr, Kompromissbildung, unbewusste Motive und insbesondere die Ko-Konstruktion eines reflexiven psychoanalytischen Prozesses zwischen Klient und Berater. Die Fallstudie macht nicht zuletzt deutlich, dass Führungskräfteberatung sowohl der psychoanalytischen Grundhaltung als auch den Bedürfnissen der Führungskräfte und ihres jeweiligen Unternehmensumfelds gerecht werden muss.

In seinem Beitrag »Zwischen Abstinenz und Inszenierung – Grenzgänge in der Organisationsberatung. Eine Schulfusion als Fallbeispiel« beschreibt der Organisationsberater, Coach und Trainer *Robert Erlinghaugen* die ambivalenten Erfahrungen, die er in der Rolle als externer Berater im Fusionsprozess zweier Gesamtschulen gemacht hat. Als in diesem Beratungsprojekt deutlich wurde, dass die Lehrerkollegien keine Bereitschaft

erkennen ließen, Führungsverantwortung zu übernehmen, wechselte Erlinghagen von einer eher abstinenteren Haltung in eine vergleichsweise machtvolle Inszenierung von Führung. Die Veränderung der Beraterrolle trug letztlich dazu bei, dass bislang vermiedene Themen und unbewusste Dynamiken benannt und bearbeitet werden konnten. Die Antwort auf die von Erlinghagen abschließend gestellte Frage, ob diese Beratung erfolgreich war, überlässt er dem Leser.

In Anbetracht der Tatsache, dass der Begriff der Krise heutzutage weit-hin inflationär verwendet wird, versucht *Thomas Auchter*, Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker und Supervisor, mit seinem Beitrag »Krise und Bewährung – psychodynamische Perspektiven« eine klärende Reflexion über das komplexe Begriffsfeld. Er geht davon aus, dass psychische Krisen in ihren Ursachen wie in ihren Folgen immer auch und immer schon psychosoziale Krisen sind. Dabei spielt das Vertrauen eine zentrale Rolle. Auch in jedem psychodynamischen Prozess muss sich das Vertrauen ständig neu bewähren. Vor jeglicher Krisenintervention steht eine saubere Krisendiagnostik. Psychodynamische Kriseninterventionen sind grundsätzlich Hilfe zur Selbsthilfe.

Stagnation, Resignation und Rückzug – das waren die in einem Forschungsprojekt des Sigmund-Freud-Instituts sichtbaren Reaktionen eines Teils der Beschäftigten aus unterschiedlichen Betrieben und Organisationen angesichts der zunehmenden Belastung. Der Beitrag von *Ullrich Beumer*, Coach, Supervisor und Organisationsberater, Geschäftsführer von inscape-international sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter des Sigmund-Freud-Instituts Frankfurt am Main, »Stagnation und Groll. Ältere Mitarbeiter als Spiegel der Supervision als Profession« geht von der Annahme aus, dass diese Reaktion auch die Situation vieler befragter Supervisoren spiegelt. Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, dass diesem Rückzug ein ungelöster Groll zugrunde liegt, der aus verschiedenen Kränkungen der Supervision als Profession gespeist wird. Der Beitrag ist so auch ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der im Groll gefangenen Trauer und Wut, um sich aus der defensiven Spirale zu befreien und einen produktiven Umgang mit ähnlichen Emotionen im Sinne der Entwicklung einer generativen Haltung in der Beratung von Klienten entwickeln zu können.

In dem letzten Beitrag dieses Abschnitts skizziert *Rolf Haubl* »Elemente einer Theorie des Schamaffekts«, wobei neben affekttheoretischen Grundlagen insbesondere die sozialpsychologische Funktion von und die Dyna-

mik rund um Scham deutlich wird. Ein genauerer Blick auf diese spezifische Affekt-Familie zeigt zudem, wie alltäglich und prominent Schamaffekte auch in westlichen Gesellschaften sind.

Abschließen möchte ich dieses Vorwort mit dem Dank an die Autoren, die der Wiederveröffentlichung ihrer Beiträge zugestimmt haben; den Mitherausgebern der *Freien Assoziation* danke ich für ihre Hilfe bei der Auswahl der Beiträge, Hans-Jürgen Wirth, dem Verleger des Psychosozial-Verlags, für die fortlaufende Unterstützung und Ermunterung für die Veröffentlichung dieses sowie der beiden vorangegangenen Sammelbände sowie Christina Schmidt für das Lektorat des vorliegenden Bandes.

*Burkard Sievers*

## **Literatur**

Sievers, B., Ohlmeier, D., Oberhoff, B. & Beumer, U. (Hrsg.). (2003). *Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen*. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Sievers, B. (Hrsg.). (2009). *Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen*. Gießen: Psychosozial-Verlag.

# 1.

## ***Psychodynamische Aspekte von Organisationen in Zeiten der Finanzkrise***



# Risiko als gegenwärtige Zukünfte

## Reflexionen zu Risiko und Angst aus Anlass der Finanzmarktkrise

Peter Pelzer

»Wir haben keine Zukunft, da unsere Gegenwart viel zu volatil ist. Wir haben nur Risikomanagement. Das Spinnen der Szenarien des gegebenen Augenblicks. Mustererkennung.«

*William Gibson*

**Zusammenfassung:** Der Titel klingt zugegebenermaßen grauenhaft. Er scheint mir aber recht gut zu beschreiben, worum es in diesem Beitrag gehen soll. Der künstlich klingende Plural verweist auf die Doppeldeutigkeit jenes Produktes, mit dem Risiken übertragen werden können: Futures, ein Wort, das im Bankwesen ohne Übersetzung in die deutsche Sprache eingegangen ist. Es ist die Bezeichnung für eine Sorte von Instrumenten, mit denen ursprünglich die Risiken aus Preisänderungen bei internationalen Warengeschäften berechenbar gemacht werden sollten. Zukunft, so wird damit deutlich, wird in den Plural gesetzt und als kontingent aufgefasst. Diese grundlegende Kontingenz wird als Risiko bezeichnet und damit ein Instrument gefunden, mit dem die Ungewissheit der Zukunft handhabbar gemacht wird, zumindest werden soll. Risikobetrachtungen jedoch, so die Annahme hier, können nicht als rein rational ablaufendes Kalkül aufgefasst werden, sie sind immer mit Affekten behaftet. In diesem Beitrag wird der Zusammenhang von Risiko und Angst und der Versuch ihrer Aufhebung in Statistik, Wahrscheinlichkeit und Risikomanagement unter den Gesichtspunkten der Entstehung der Risikoperspektive in Abgrenzung zum Schicksal, der veränderten Rolle von Zeit und Geld, der Instrumentalisierung der Zukunft in Finanzprodukten, den autistischen Qualitäten zahlenbewehrten Managements und der Transformierung des unübersichtlichen Risikos der Zukunft in Ordnung behandelt.

Sieht man sich das Thema Risiko genauer an und versucht zu verstehen, was Risiko denn eigentlich bezeichnen soll, so führt die Lektüre unterschiedli-

cher Quellen zu einiger Verwirrung. Trotz der Tatsache, dass wir nun schon seit mehreren Jahrhunderten mit dem Begriff »Risiko« umgehen, fehlt es immer noch an einer Definition, die weithin akzeptiert wäre. Im Alltagsleben wird Risiko mit Unsicherheit, bezogen auf die unerwarteten Ergebnisse von Entscheidungen und Handlungen, verbunden. Unterschiedliche Sichten wurden in sehr unterschiedlichen Bereichen entwickelt. Es macht auf der theoretischen Ebene einen großen Unterschied, ob Risiko etwa aus einer ökonomischen (Knight, 1946 [1921]), psychologischen (Slovic, 1987; Kahnemann & Tversky, 1984), soziologischen (Beck, 1986, 2008), kulturellen (Douglas, 2003), mathematischen (MacKenzie, 2003a), statistischen (Hacking, 1975) oder philosophischen (Sloterdijk, 2006) Perspektive betrachtet wird. Die Schlussfolgerungen stimmen zum Teil überein, zum Teil widersprechen sie sich. All dies bietet genügend Stoff für eine fundierte Diskussion über ein komplexes, kontroverses Thema. Die Diskussion bezeugt aber auch, dass es sich um ein sehr relevantes und faszinierendes Thema handelt, dass durchaus aus mehreren Blickwinkeln untersucht werden kann und muss. Der hier ausgewählte Blickwinkel ist der Zusammenhang von Risiko und Angst – Angst, die durch Instrumente wie Statistik, Wahrscheinlichkeit und Risikomanagement verborgen und aufgehoben sein muss. Dass Risikomanagement selbst Risiken beinhaltet, etwa autistische Qualitäten, wird hier als besorgniserregendes Phänomen begriffen. Die grundlegende Annahme dieses Beitrages ist, dass Risiko Zukunft gegenwärtig macht und dabei die Unsicherheit der Zukunft in Ordnung verwandelt bzw. zu verändern sucht im Bestreben, Zukunft kontrollierbar zu machen.

## **Risiko ist eine moderne Erfindung**

»The future is unwritten.«

*Joe Strummer (2007)<sup>1</sup>*

Risiko ist ein modernes Konzept. Auch wenn Menschen zu früheren Zeiten Handlungen ausführten, die wir heute als riskant einstufen wie etwa die

---

<sup>1</sup> Dies ist der Titel eines Filmes von Julian Temple über das Leben von Joe Strummer, Sänger, Texter und Komponist von *The Clash*.

Schifffahrt mit unbekannten Zielen, wurde das Konzept »Risiko« erst mit der Ersetzung der Idee des Schicksals möglich. Luhmann (1991) führt aus, dass alte entwickelte Zivilisationen andere Konzepte entwickelt hatten und deshalb einen Ausdruck wie Risiko nicht benötigten. Natürlich war die Unsicherheit der Zukunft schon immer ein Thema. Die Lösung bestand jedoch in Weissagung, wie Tedlock ausführt: »Weissagung ist eine Möglichkeit der Untersuchung des Unbekannten, um Antworten (das heißt, Orakel) auf Fragen zu finden, die jenseits des normalen menschlichen Verstehens liegen« (Tedlock, 2001, S. 189)<sup>2</sup>.

Weissagung konnte weder verlässliches Wissen noch Sicherheit erzeugen, aber es führte zumindest zu einer Entscheidung, die nicht den Ärger der Götter hervorrief. Es muss ein grundlegender Wandel erfolgt sein, damit sich ein Konzept wie das des Risikos durchsetzen konnte. Peter Sloterdijk (2006) hat seine Sicht der Globalisierung und ihrer Konsequenzen aus philosophischer Sicht dargelegt. Seine in gewisser Weise provozierende These ist, dass wir recht zuverlässig den Beginn und das Ende der Globalisierung festlegen können. Der Beginn wurde mit den Reisen des Kolumbus markiert, das Ende kann auf das Ende des Zweiten Weltkrieges datiert werden. Sloterdijk argumentiert, dass es keinen Sinn mache, von Globalisierung, also einem noch anhaltenden Prozess zu sprechen, wir lebten bereits in einer vollständig globalisierten Welt und müssten nun mit den Folgen unserer, der europäischen Entdeckungsreisen über die Ozeane leben. Er dreht die Lektion, dass andere Kulturen beweisen, dass die europäische Überzeugung unwandelbarer lokaler Ordnungen selbst kontingent ist, um. Es handelt sich nicht um den Verlust des Zentrums, so Sloterdijk, sondern um den Verlust der Peripherie. Nichts kann mehr auf Distanz gehalten werden. Das Lokale ist nicht das Zentrum der Welt – ein solches Zentrum existiert nicht.

Das Lokale zu verlassen impliziert die Unsicherheit der Rückkehr. Genau dies macht den Unterschied aus: Die physische Rückkehr der Person bedeutet gleichzeitig das Mitbringen dessen, was in Übersee gefunden, erbeutet oder gehandelt wurde. Das Ausrüsten eines Schiffes stellt eine bedeutende Investition dar. Die glückliche Wiederkehr wird so zum

---

**2** Die Übersetzungen von Originalzitaten in englischer Sprache wurden auch im Folgenden durch den Autor vorgenommen.

»Return on Investment«. Einen Kredit aufzunehmen, in Ausrüstung zu investieren und die Segel in Richtung eines unbekannten Ziels zu setzen stellt jeweils einen Wettkampf um unsichere Gelegenheiten in entfernten undurchsichtigen Märkten dar. Entdeckungen, so Sloterdijk (2006, S. 78), sind nur eine spezielle Form der Investition. Der aufkommende Kapitalismus erforderte eine andere Methode, mit Unsicherheit umzugehen, mit den Möglichkeiten des Verlustes der Waren durch Schiffungsglücke, anders gesagt: mit der Unfähigkeit der Rückzahlung der Kredite durch einen ROI von 0. Investieren ist Risikohandeln. Das neue an diesem Verhalten ist das Eingehen des Risikos bei gleichzeitigem Diversifizieren durch die Einladung an andere, das Risiko der monetären Konsequenzen, des Verlustes wie des potenziellen Profites, zu teilen. Die Konzepte des Risikos und der Versicherung erfordern eine vollkommen andere Einstellung als die des Schicksals. Menschen sehen sich heutzutage eher als die Architekten ihrer eigenen Zukunft als dass sie abhängig von den Launen Gottes wären. Die Bereitschaft, Risiken auf sich zu nehmen, wurde der zentrale Aspekt modernen Handelns. Wahrscheinlichkeitstheoretische Kalkulation, um die Chancen zu berechnen, um die Zukunft vorhersagbar zu machen, immer weiter verfeinert und angewendet in einer sich entfaltenden Risikokultur richtet sich »gegen die Götter« (Bernstein, 1996). Risikomanagement ist undenkbar, solange das Schicksal die vorherrschende Auffassung über die Zukunft ist.

Entdeckungsreisen zielen auf das Unbekannte, auf das, was hinter dem Horizont zu finden ist. Sie beinhalten eine Vorstellung von dem, was zum Zeitpunkt der Abreise nicht gesehen werden kann. Diese Restrukturierung des europäischen Denkens trägt zur Erklärung des überraschenden Erfolges der Generation der Entdecker im 17. Jahrhundert und des Beginns des Imperialismus bei. Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, wird durch die Verpflichtung, Profite zu erzielen, um die Kredite zurückzuzahlen, angefacht. Zur See zu fahren erforderte immer Glück zum Überleben, aber nun wurde es mehr als ein Schicksal, es versprach Chancen. Es wurde möglich, Erfolge und Misserfolge, Gewinne und Verluste zu kalkulieren. Und es erforderte Planung, d. h. eine Zuwendung zur Zukunft, eine Futurisierung staatlichen, unternehmerischen und epistemischen Handeln. Der Zusammenhang von Zeit und Geld geriet in den Fokus.