

Wahrscheinlichkeit auftauchen werden: „Die Formel beschreibt, wie Unternehmen und Familie mit der Zeit immer komplexer werden, da in beiden Systemen immer mehr unvorhersagbare Vorkommnisse zu erwarten sind. Diese Vorkommnisse sind im Voraus nicht zu bestimmen, sie sind aber die Folge wachsender Komplexität.“ (43f), d.h. es geht dabei nicht um detailgenaue Lösungen für jedes Problem und jede Situation. Vielmehr stützt sich die Formel auf den Ansatz der Komplexitätstheorie mit den Konzepten „Komplexität“, „Struktur“ und „Stabilität“ und auf die Stärkung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Familie, damit flexibel auf kommende Ereignisse reagiert werden kann.

Die Formel: (Komplexität der Familie + Komplexität des Unternehmens) – Strukturentwicklung  $\equiv$  strukturelles Risiko ( $\equiv$  ist das mathematische Zeichen für kongruent oder identisch)

Ziel der Verwendung dieser Formel ist die Verringerung des „strukturellen Risikos“. Die einzelnen Formelkomponenten und die damit verbundenen Steuerungsmöglichkeiten werden im weiteren Verlauf (Seiten 48-81) ausführlich dargestellt, mit Fallbeispielen ergänzt und durch zahlreiche Abbildungen illustriert und sind interessant zu lesen.

Kapitel 3 setzt sich zur Aufgabe, aus der Auswertung der 1200 analysierten Familienunternehmen verschiedene Modelle (Typologie) zu skizzieren, um damit das (eigene) Familienunternehmen besser einzuschätzen und zu verstehen. Vorgestellt werden: Modell Kapitän – Modell Patriarch – Modell Familienteam – Modell Professionelle Familie – Modell Körperschaft. Ein weiteres Modell (Familieninvestitionsgruppe) konnte identifiziert werden, aber ohne dafür quantitative Daten zur Verfügung zu haben. Die Zuordnung zu den einzelnen Modellen erfolgt über eine Komplexitätsmatrix (84), die einzelnen Modelle verfügen über differenzierende Merkmale (Komplexitätsprofile, Lebenszykluskurven) und werden im Weiteren beschrieben und dahinterliegende mentale Modelle und Strukturen analysiert (86-103).

Kapitel 4 greift die Modellstruktur des vorigen Kapitels auf und beschäftigt sich mit der Frage, wie denn die Führung des Familienunternehmens in Abhängigkeit vom identifizierten Modell erfolgen kann. Dabei soll vor allem der Einfluss der mentalen Modelle auf die Entwicklung, insbesondere die Strukturentwicklung des Familienunternehmens bewusst gemacht werden. Das Erkennen dieser Einflüsse und die Bewusstmachung für die Beteiligten dürfte für BeraterInnen einer der zentralen Aufgaben darstellen, daher ist dieses Kapitel vermutlich das Kernstück des Leseinteresses. Die Aufgabe der Führung besteht demnach in der Strukturentwicklung und/oder der Veränderung der mentalen Modelle der Beteiligten. Damit wird klar, dass es um die Gewinnung von Klarheit über die zukünftige Strategie des Familienunternehmens geht (ob man das gegenwärtige Modell beibehält oder einen „Modellwechsel“ anstrebt). Ist ein Modellwechsel geplant, empfiehlt sich auch ein Strategiewechsel. Ausführliche Beschreibungen (105-142) nehmen die LeserInnen mit in die verschiedenen Vorschläge, welche Steuerungsleistungen, Strategieüberlegungen und Veränderungsinterventionen geeignet sind, um dem Ziel folgend

(das strukturelle Risiko zu verringern), in den verschiedenen Unternehmensmodellen Unternehmensführung in kompetenter und der jeweiligen Komplexität gerecht werdender Form zu leisten.

In einem Anhangteil „Strukturdetails“ gibt es so etwas wie einen Blick in den Handwerkskasten. Insbesondere Funktionsweise und Aufgaben des Familienrates, des Verwaltungsrates, des Lenkungsausschusses (alle diese Gremien kommen in den vorlaufenden Kapiteln vor) werden vorgestellt. Aber auch ein Beitrag über die arbeitsplatzbezogene Abgrenzung zwischen Familie und Unternehmen, Anerkennung des Eigentums, Überlegungen zum Anforderungsmanagement, zur Professionalisierung der Managementmethoden und zu den Informationsstrukturen u.ä. ergänzen diesen Teil.

Das Buch ist sehr informativ, kann sich in seinen Inhalten auf eine breite Datenbasis stützen, ist interessant geschrieben, verfügt über eine lesefreundliche Strukturierung und stellt durch die Abbildungen eine weitere Infoebene zu Verfügung. Für SupervisorInnen, Coaches und BeraterInnen, die mit der Schnittstelle von Familiensystemen/Unternehmen zu tun haben und die sowohl am Einbezug von familiendynamischen wie organisationsdynamischen Perspektiven interessiert sind, ist diese Buch des spanischen Autorenteams eine anregende und sehr praxistaugliche Fachliteratur, die man kennen und nutzen sollte.

Übrigens, falls es Interesse über die fachlichen Hintergründe des Autorenteams gibt, seien diese hier noch genannt: Alberto Gimeno ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der ESADE Business School und der Ramon-Llull-Universität in Barcelona. Gemma Baulenas ist Psychologin und Professorin für Familientherapie und Konfliktlösung an der Universität von Barcelona, Hospital de Sant Pau. Joan Coma-Cros ist Betriebswirt und Unternehmensberater. Alle drei sind Mitbegründer einer Beratungseinrichtung für Familienunternehmen in Barcelona.

*Michael Faßnacht*

**Johann August Schüle/Hans-Jürgen Wirth (Hg.): Analytische Sozialpsychologie. Klassische und neuere Perspektiven, Gießen (Psychosozial-Verlag) 2011, 448 Seiten, 39,90 EUR.**

Die Arbeiten Freuds haben nicht nur unsere Vorstellungen über das Funktionieren der menschlichen Psyche nachhaltig beeinflusst, sondern darüber hinaus auch ein breites Spektrum sozialpsychologischer Betrachtungen angeregt. Freud hat sich immer wieder auch zu künstlerischen, rechtswissenschaftlichen und kulturpolitischen Fragestellungen geäußert, die bis in die Gegenwart hinein aufgegriffen, diskutiert, verworfen und weitergeführt wurden. Was liegt also näher, als die in diesem Rahmen behandelten Themenbereiche und angewandten Thematisierungsstrategien einmal intensiver zu beleuchten.

Der vorliegende, von Johann August Schüle und Hans-Jürgen Wirth herausgegebene Band zur „Analytischen Sozialpsychologie“ dokumentiert die Bemühungen des Arbeitskreises „Politische Psychologie“, das Projekt einer „psychoana-

lytischen Sozialforschung intern nicht abreißen und nach außen sichtbar werden zu lassen“. (S. 19) Und die Form, in der dies versucht wird, überzeugt sofort. Die Herausgeber nehmen Originaltexte aus der Geschichte der Psychoanalyse und kontrastieren sie mit aktuellen Interpretationen und Weiterführungen. Was mich dann im Lauf der Lektüre am meisten überrascht hat, sind die Anregungen, die sich vor allem aus den „alten“ Texte immer noch ergeben. Zwar kennt man die Hauptthesen zur „Zukunft einer Illusion“ oder zum „Unbehagen in der Kultur“, aber häufig nur – ich muss es zu meiner Schande gestehen – aus der Sekundärliteratur. Und die Ausführungen zu „Totem und Tabu“ oder „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ habe ich zum letzten Mal in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in der Hand gehabt. Kurz gesagt: Das Wiedererinnern und Durcharbeiten der alten Texte bereitet nicht nur Freude, sondern schärft den Blick auf das Gegenwärtige.

Angesichts des Umfangs des Sammelbandes – es sind immerhin knapp 450 Seiten – und der Vielzahl der Beiträge ist es nicht gerade einfach, einen Überblick zu geben. Ich will es dennoch versuchen, um der Bandbreite der Anregungen, die sich aus der Lektüre ergeben, wenigstens ansatzweise gerecht zu werden. Im ersten Teil – überschrieben mit „Gesamtgesellschaftliche Diagnosen“ – setzt sich zunächst Robert Heim mit Freuds zentraler Schrift zur Religion „Die Zukunft einer Illusion“ (1927) auseinander und unterzieht die dort entfaltete fundamentale Religionskritik einer historisch-kritischen Reinterpretation. Hans-Joachim Busch widmet sich Freuds Schrift zum „Unbehagen in der Kultur“ (1932) und findet in der Fragmentierung und Zerfaserung der Gesellschaft eine der Hauptursachen für das gegenwärtige Unbehagen. Schließlich unternimmt Johann August Schüle in den Versuch, die Ausführungen Alexander Mitscherlichs zur „Vaterlosen Gesellschaft“ (1963) vor einer schlagwortartigen und verkürzten Rezeption zu retten. Sein Fazit: Mitscherlichs Gesellschaftskritik „wirkt in mancher Hinsicht naiv (weil die Dinge viel schlimmer gekommen sind), in anderer nicht nüchtern genug (weil er die weitere Entwicklung und die Gesamtdynamik nicht hinreichend berücksichtigte)“, aber sie bleibt „relevant – ihre zentralen Themen sind weder veraltet noch bewältigt.“ (S. 162)

Der zweite Teil – „Politik und Kultur“ – versammelt Aufsätze, die sich im weitesten Sinn mit sozialpsychologischen Sichtweisen auf das politische Geschehen auseinandersetzen. In einer beeindruckenden, sehr persönlich gehaltenen Auseinandersetzung mit den Freudschen Ausführungen „Über eine Weltanschauung“ (1933) blickt Emilio Modena auf seinen eigenen Lebensweg als psychoanalytisch inspirierter Marxist und als politisch engagierter Psychoanalytiker zurück. Im Anschluss daran werden die Bemerkungen Freuds über den amerikanischen Präsidenten „Th. W. Wilson“ (1930), denen die Abneigung für diesen Politiker nur zu deutlich anzumerken sind, mit einer kleinen Geschichte der Auseinandersetzung der Psychoanalyse mit Politik von Hans-Jürgen Wirths kontrastiert. Er geht der Frage nach, „wie sich individuelle Pathologie mit den sozialen Gegebenheiten im politischen Feld wechselseitig verzahnen“ (S. 165) Eine der zentralen Fragen des 20. Jahrhunderts stellt die Auseinandersetzung mit dem Antisemitismus dar, zu der Freud selbst

sich nur cursorisch geäußert hat. Seine Nachfolger, insbesondere die Autoren der Frankfurter Schule, haben diese Lücke gefüllt. Im Rückgriff auf Freuds Massenpsychologie hat Adorno in „Die Freudsche Theorie und die Struktur der faschistischen Propaganda“ (1971) die „Standardtricks der Agitatoren“ (S. 265) entlarvt. Hans-Dieter König entwickelt diesen Ansatz fort und bezieht ihn auf die neokonservative Bewegung in den USA, die George Bush zu einer zweiten Amtsperiode verhalf. An zentraler Stelle wird dabei seine Fernsehansprache zum 5. Jahrestag des 11. September szenisch rekonstruiert und beispielhaft gedeutet.

Der dritte und abschließende Teil ist überschrieben mit „Soziale Struktur und Triebchicksal“ und arbeitet an drei sehr unterschiedlichen Beispielen die latente psychische Funktion von sozialen Phänomenen heraus. Freud hatte in „Totem und Tabu“ (1912) schon darauf hingewiesen, dass sich im Verhalten primitiver Völker gegenüber ihren Häuptlingen, Königen und Priestern zwei sich widersprechende Grundsätze erkennen lassen: „Man muss sich vor ihnen hüten und man muss sie behüten.“ (S.315) Angelika Ebrecht schlägt die Brücke in die Gegenwart und untersucht die politische Psychologie der Monarchie am Beispiel von Prinzessin Diana – der Königin der Herzen. Im zweiten Beispiel zeigt Angela Kühner, wie die Auseinandersetzung mit Freuds „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ (1921) dabei behilflich sein kann, die Instrumentalisierbarkeit kollektiver Traumata zu verstehen. Zum Abschluss dann führt ein Text von Otto Fenichel zum „Bereicherungs-Trieb“ (1938) zu den Ausführungen von Rolf Haubl zu „Geldpathologien und Überschuldung“. Die Überflusgesellschaft treibt ihre Mitglieder zu Kaufsucht, Überschuldung und Kleptomanie – Konsumpathologien, die zurückgeführt werden können auf Autonomiekonflikte. Und da es Frauen in der immer noch männerbündisch organisierten Gesellschaft besonders schwer haben, Autonomie zu erlangen, sind sie davon auch häufiger betroffen.

Insgesamt decken die Texte des Sammelbandes ein breites Spektrum von Themen ab. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit in den theoretischen Prämissen eint sie das Bemühen, „das lohnenswerte Projekt einer psychoanalytischen Sozialpsychologie zu tradieren und die Grundlage für weitere Entwicklungen vorzubereiten“ (S. 19) Viele kleine Steinchen im Mosaik einer psychoanalytischen Sozialpsychologie – absolut lesenswert.

*Jürgen Kreft*