

Thomas Loer

Welten der Latenz in Organisationen – ein Aufriss

VORBEMERKUNG

Bei einer Veranstaltung zum Thema PSYCHOANALYSIS MEETS ORGANISATION sprach Ronny Jahn im Zusammenhang mit der Beratung von Organisationen von der „Wirkmächtigkeit des ‚Universums der Latenz‘ bzw. ‚Unbewussten“ (2016: 11). Dies wirft angesichts der Vielfalt verborgener Vorgänge, mit denen Berater konfrontiert sind, die Frage auf, ob das Universum nicht aus mehreren zu unterscheidenden Welten besteht. So ist ja bekanntlich schon bezüglich der Kategorie des Unbewussten das „deskriptiv Unbewusste“ vom „topischen bzw. dynamisch Unbewussten“ zu unterscheiden (vgl. *Laplanche/Pontalis 1967/1982: 562, 565*), und Robert K. Merton hat mit seiner Diskussion der UNANTICIPATED CONSEQUENCES OF PURPOSIVE SOCIAL ACTION (1936) und der MANIFEST AND LATENT FUNCTIONS (1948/1968) die Überlegung angeregt, bei latenten Konsequenzen und Funktionen zumindest etwa zwischen nicht-antizipierten und nicht-intendierten, nicht-antizipierten, aber (dynamisch) unbewusst intendierten und antizipierten und intendierten, aber absichtlich verborgenen zu unterscheiden. Das alles zeigt einen Klärungsbedarf an, der insbesondere dann relevant wird, wenn Berater psychoanalytische Zugänge für ihre Praxis nutzen wollen. Die hier vorliegenden Ausführungen wollen einen ersten Aufriss für weitere begriffliche Klärungen und praktische Aufschlüsse bieten.

ANALYTISCHE KLÄRUNGEN

Fragen wir uns nach dem Begriff, auf den die Termini „Latenz“ und „latent“ referieren, so finden wir bereits in ihren frühen Verwendungen in antiker und mittelalterlicher *Philosophie* eine Ambivalenz, die auch und insbesondere in unserem Zusammenhang zu beachten sein wird: Einerseits gibt etwa Cicero folgende „Definition von Zufall: ‚eventus obscura causa et latenter efficitur“

Die Annahme unbewusster Dynamiken in Organisationen fußt auf zahlreichen Alltagserfahrungen und zunehmend auch forschungsbasierten Befunden. Eine begriffliche Präzisierung dessen, was mit unbewussten Dynamiken gemeint ist, steht indes erst am Anfang. In diesem Zusammenhang geht Thomas Loer der Frage nach, welche Dimensionen des Nicht-Bewussten im organisationalen Kontext zu unterscheiden sind.

(ein Ereignis, bewirkt von einem dunklen und verborgenen Grund)“ (*Janssen 1980: Sp. 39*), was uns sofort an die merkwürdigen Geschehnisse in Organisationen denken lässt, die Betroffene so lange wie möglich als Zufall oder mit dem Bescheid: „So machen wir das hier“, abtun, wegen derer man aber spätestens, wenn sie sich als dysfunktional erweisen, Berater konsultiert, die dann eben dem „dunklen und verborgenen Grund“ nachspüren müssen. Andererseits formuliert etwa Thomas von Aquin „[...] *latens deitas*, quae sub his figuris vere latitas“ ([...] verborgene Gottheit, die du dich unter diesen Gestalten wahrhaft verbirgst)“ (*a. a. O.: Sp. 40 kursiv von mir, TL*), spricht also von einer verborgenen Quelle des Guten; und auch diese Seite darf der Berater nicht unterschätzen, wird er doch gerufen, wenn diese Quelle nicht sprudeln will oder aber eine Ablenkung vom gewünschten und Hinlenkung auf andere Ziele erfolgt.

Etwas konkreter und der Praxis des Beraters näherliegend sind die Verwendungen in der *Medizin*; so wird „latens“ im 18. Jh. in bezug auf verborgene Krankheiten (*morbi occulti, cum horum causis latentibus*) [...] gebraucht, um die verborgenen Krankheitsursachen hervorzuheben“ (*Brune 1980: Sp. 42; Kursive korrig.*), was verborgenen Gründen unerwünschter Phänomene in Organisationen durchaus entspricht. Sodann „kann ‚latens‘ das Verborgensein einer bestimmten unter einer Vielzahl von den ganzen Körper betreffenden Krank-

Für eine hilfreiche Diskussion hier angestellter Überlegungen danke ich Marga Löwer-Hirsch, Mirjam Weigand, Thomas Giernalczyk und Ronny Jahn.

heitserscheinungen ausdrücken“ (*ebd.*), was Berater ebenfalls kennen, lassen sich doch manchmal viele Probleme erst lösen, wenn ein lange verborgenes Grundproblem aufgedeckt und bearbeitet wurde. Schließlich „findet sich [...] im 19. Jh. der Gebrauch des Begriffs ‚latente Krankheiten‘ mit der Betonung vor allem von symptomarmen bzw. symptomlosen Krankheitsverläufen“ (*ebd.*); hier nun steht der Berater vor besonderen Herausforderungen: aus aller kleinsten Anzeichen – dem „Abhub der Erscheinungswelt“ (*Freud 1917/1973: 20*) – die verborgenen Verwerfungen zu erkennen; bei Symptomlosigkeit allerdings gerät er an seine Grenze, denn ohne Symptom, d. h. ohne sich zeigendes Problem, sieht eine Organisation keine Veranlassung, ihn zu konsultieren.

In der *Psychologie* schließlich bestimmt etwa L. J. Pongratz „die L[atenz] als Merkmal des Unbewußten in der Bedeutung von ‚kognitiv nicht präsent sein‘; bei phänomenologischer Betrachtung werden latente Inhalte von einem bewußtseinsfähigen Subjekt nicht wahrgenommen, nicht empfunden, nicht bemerkt, nicht erinnert, nicht gedacht, nicht gewußt“ (*Schönpflug 1980: Sp. 45*). – Da wird wieder eine übergreifende Kategorie gebildet: Was nicht alles kann „kognitiv nicht präsent sein“? Diese Erweiterung erlaubt es, über *Gründe*, die Phänomene, etwa bestimmten Handlungsvollzügen, vorausliegen, hinaus auch deren *Konsequenzen* zu betrachten; auch diese können „kognitiv nicht präsent sein“; ja, letztlich sind latente Gründe praktisch unerheblich und methodisch unzugänglich, solange sie keine Folgen zeitigen. Die oben bereits angesprochene Rede Mertons von nicht antizipierten Folgen kann dabei hilfreich sein.

„Die unreflektierte Einführung von flachen Hierarchien im Sinne von Partizipation und Selbstbestimmung begünstigt,“ so ein Beispiel von Ronny Jahn (2016: 8), „Überforderung. Während manifest also etwa eine ‚gesündere Arbeitswelt‘ intendiert ist, ist auf latenter Ebene eine deutliche Anforderungserhöhung für alle Mitarbeiter die Folge, der – vorsichtig formuliert – nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen gewachsen sind.“ In Mertons Terminologie ist die „deutliche Anforderungserhöhung“ als eine von den Handelnden „nicht antizipierte“ oder „nicht vorhergesehene“, „nicht intendierte“ und „nicht erwünschte“ Folge zu verstehen. Davon zu unterscheiden ist die Frage, ob es sich überhaupt um von den Handelnden oder prinzipiell antizipier- oder vorhersehbare, intendierbare und wünschbare Folgen handelt.

Statt die sich daraus ergebenden abstrakten Kombinationen in formaler Vollständigkeit (aber geringer Relevanz für praktische Fragen) zu entfalten, soll an einem Beispiel veranschaulicht werden, wo und in welcher Form Latenz auftritt.

Ein Beispiel: Neue Arbeitszeitordnung

In einer Organisation wurden neue Arbeitszeitregeln und eine neue elektronische Erfassung der Arbeitszeit eingeführt. Die damit verbundene Regelung: „Beim Verlassen eines Dienstgebäudes sind der Beginn der Arbeitsunterbrechung und die Wiederaufnahme der Arbeit an den Zeiterfassungsgeräten zu dokumentieren“, führte zu dem Folgeproblem, dass auch bei dienstlichen Gängen zwischen verschiedenen Gebäuden das Passieren der Zeiterfassungsgeräte dokumentiert werden müsste; dieses Problem wurde mittels folgender Formulierung in der AZO gelöst: „Abweichend von dieser Regelung müssen Dienstgänge zwischen den einzelnen Dienstgebäuden nicht dokumentiert werden.“ Im Arbeitsalltag zeitigte diese Lösung ihrerseits ein Folgeproblem: den „Missbrauch“ der Dienstgänge zu Ausflügen in einen nahe gelegenen Park. Dieses Problem wurde nun seinerseits durch die folgende Ergänzung in der AZO gelöst: „Bei Dienstwegen ist der direkte Weg einzuhalten“, was schließlich zu einer Haltung des Dienstes nach Vorschrift inklusive Vermeidung von Dienstgängen, wenn nicht explizit gefordert, und damit zur Verlangsamung von Abläufen führte.

Offensichtlich traten hier von den die neue AZO Einführenden „nicht antizipierte“, „nicht intendierte“ und „nicht erwünschte“ Folgen ein. Was bedeutet es nun, wenn sie nicht antizipiert wurden, also den Handelnden latent blieben? Und welcher „dunkle und verborgene Grund“ führte zu der genannten Kette von Folgeproblemen? Um welche „geheimen Krankheiten“ handelt es sich, und wo liegen „ihre verborgenen Gründe“?

Die manifeste Begründung für die Einführung der neuen Arbeitszeitordnung enthielt die Stichworte „kundenorientierte Arbeitszeitregelung“, „Zeitsouveränität der Beschäftigten“ und „flexible Arbeitszeiten“, „Möglichkeiten zur Mitgestaltung der eigenen Arbeitszeit für die Beschäftigten“, „bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „eigenverantwortliche Mitarbeiter“ und „Bereitschaft zur vertrauensvollen Zusammenarbeit“. Gleichzeitig aber ist die AZO deutlich geprägt von Kontrolle. *Manifest* begreift sich also die Organisation als durch ihren Zweck (der sich etwa in der „Kundenorientierung“

Thomas Loer, Dr. phil.

habilitierter Soziologe, Gastdozent an der Privaten Universität Witten/Herdecke, Lehrbeauftragter an der International Psychoanalytic University, Berlin.

Begründete „sozialer sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kultursociologie, Allgemeine Soziologie, objektive Hermeneutik, Klinische Soziologie. Seit 2007 ist er freiberuflich tätig (Praxis für klinische Soziologie – Analyse und Beratung).
<http://independent.academia.edu/ThomasLoer>
 thomas.loer@udo.edu



zeigt) zusammengehalten, der allen Organisationsmitgliedern präsent ist und dem sie in eigenverantwortlicher Ausübung ihres Berufs dienen. *Latent* aber folgt die Organisation nicht diesem Muster sondern dem der bürokratischen Organisation, die nicht durch einen inhaltlichen Zweck, sondern durch „Formalismus“ konstituiert ist (Weber 1922/1985: 130); zu einer solchen Organisation steht, wie Merton (1940/1968) gezeigt hat, entsprechendes Personal in einem Passungsverhältnis: die „Bureaucratic Personality“. Insofern erfüllte die Befolgung des Musters der bürokratischen Organisation die latente Funktion der Aufrechterhaltung der Organisationsabläufe angesichts des vorhandenen Personals. Dieses Personal weist eine bestimmte „latent attitude“ [K. Koffka] auf, „die jedoch nicht vollkommen unbewußt sein muß“ (Schönflug 1980: Sp. 45). Es weist einen bürokratischen Habitus auf. Zugleich aber sind die nicht-intendierten Folgen der latenten Befolgung des bürokratischen Modells dysfunktional für das angezielte Organisationsmodell, weshalb sie darauf bezogen eine latente Dysfunktion erfüllen (vgl. hierzu Merton 1948/1968: 105, Fn.)

Was können wir dem Beispiel nun für die analytische Klärung des Begriffs der Latenz entnehmen?

(A) Auf der **Ebene der Organisation** gibt es *latente Muster und Strukturen* (hier: Formalismus der Bürokratie), die hier die Erfüllung *latenter Funktionen* für die bestehende Organisation bewirken und zugleich bezogen auf die angestrebte Organisation eine *latente Dysfunktion*. Diese Welt der Latenz ist den Handelnden in der Regel *nicht bewusst*, dies aber lediglich im Sinne von *deskriptiv unbewusst*; gleichzeitig ist sie aber wirksam: in ihren un-intendierten und (meist) unerwünschten Folgen *präsent* (vgl. Gumbrecht 2011: 17).

(B) Auf der **Ebene des Personals** gibt es *latente Einstellungen und Haltungen* (hier: bürokratischer Habitus),

die durch Rekrutierungsmechanismen in der Regel in einem Passungsverhältnis zu den Strukturen der Organisation stehen. Diese Habitus erfüllen häufig dann latente Dysfunktionen, wenn die Organisation sich in einem die latenten Muster und Strukturen erfassenden Wandel befindet. Auch diese Welt der Latenz ist den Handelnden in der Regel *nicht bewusst* im Sinne von *deskriptiv unbewusst*; und auch sie ist gleichzeitig *wirksam* und damit in ihren un-intendierten und (meist) unerwünschten Folgen *präsent*.

(C) Auf der **Ebene der Organisation oder des Personals** gibt es darüber hinaus nicht-antizipierte Folgen des Handelns, die für die Handelnden insofern *latente Folgen* darstellen, als sie zwar als unerwünscht *präsent*, ihnen aber eben als Folgen ihres Handelns „kognitiv nicht präsent sind“ (Pongratz).

(a) Die Latenz dieser Folgen kann auf *Mangel an hinreichendem Wissen beruhen*, und sie sind den Handelnden dann in der Regel *nicht bewusst* im Sinne von *deskriptiv unbewusst*.

(b) Sie kann darauf beruhen, dass die Folgen von den *latenten Mustern und Strukturen* bzw. von den *latenten Einstellungen und Haltungen* her nicht antizipierbar sind, wobei sie den Handelnden dann ebenfalls *nicht bewusst* im Sinne von *deskriptiv unbewusst* sind.

(c) Sie kann darauf beruhen, dass die Folgen *unbewusst ausgeblendet* werden; hier käme zum ersten Mal das *Unbewusste* generativ ins Spiel, da die Latenz der Folgen (unbewusst) aktiv hergestellt würde. Man müsste gar möglicherweise davon ausgehen, dass die antizipierbaren, aber nicht antizipierten Folgen unbewusst angestrebt werden und wie Fehlleistungen „durch die Interferenz zweier Absichten entstehen“ (Freud 1917/1973: 54). – Aber auch damit ist noch nicht gesagt, dass eine der Absichten dynamisch un-

bewusst sein, also einer Verdrängung unterliegen muss.

- (d) Schließlich kann sie darauf beruhen, dass die Folgen aufgrund der *Zukunftsoffenheit von Handeln* grundsätzlich nicht antizipierbar waren. Damit konnten sie den Handelnden *nicht bewusst* sein (und konnten folglich auch nicht verdrängt werden); erst nach ihrer Emergenz treten sie als in der – dann rekonstruierten – Vergangenheit motiviert und vorhersehbar hervor. – So konnte nicht nur Günter Schabowski die „historischen Folgen“ seines „grandiosen Missverständnisses“ (Wehler 2008: 331): „Das tritt nach meiner Kenntnis ... ist das sofort ... unverzüglich“, nicht antizipieren ... Wir können also mit Hans Ulrich Gumbrecht festhalten: „Einer Situation von Latenz gehen nicht notwendig Akte der Unterdrückung oder Verdrängung voraus [...]. Was latent ist, das kann aus vorausgehender Gegenwärtigkeit verschwunden, aber auch nie wahrnehmbar gewesen sein“ (2011: 10 f.).

(D) Darüber hinaus dürfen, wie oben (S. 15) mit Bezug auf Thomas v. Aquin erwähnt, nicht die *latenten Quellen der Produktivität* in alltäglichen Abläufen und alltäglichen wie auch außeralltäglichen Entscheidungen vergessen werden, „tacit knowing“ wie Michael Polanyi das genannt hat (1966/1983): ein Kennen und Können, von dem diejenigen, die es erworben haben, nicht wissen, dass Sie es erworben haben und darüber verfügen.

Schließlich sei noch auf den funktionalen Aspekt der Latenz hingewiesen: „Pongratz [...] erkennt zwei Bedeutungsaspekte des Latenten, die gleichermaßen auch dem Unbewußten zukommen: a) ‚aufbewahrend‘, z. B. beim Gedächtnis. Erfahrungen werden gespeichert und unauffällig für den Abruf bereitgehalten; b) ‚schützend‘, z. B. im Falle der Verdrängung, die im Dienste der Selbsterhaltung und Lebensbewältigung steht“ (Schönplflug 1980: Sp. 45; kursiv i. Orig.). Wir müssen also die *latente Funktion* eines Phänomens, die zu rekonstruieren wäre, von der *Funktion der Latenz* dieses Phänomens unterscheiden. Manches Phänomen kann seine latente Funktion nur erfüllen, weil und solange es latent bleibt.

DIAGNOSTISCHE ERFORDERNISSE

Es liegt nun auf der Hand, dass es für einen Organisationsberater, der wegen eines höchst präsenten Problems konsultiert wird, darauf ankommt, dasjenige Latente, das in ihm wirksam wird, aufzuspüren. Gumbrecht behauptet: „Eine mit Erfolgsversprechen ausgestattete

Methode zur Entdeckung [...] des Latenten gibt es nicht (2011: 11) – zugleich aber sagt er: „Latenz als Gedanke oder Bedeutung macht den Horizont jeder sprachlichen Manifestation aus“ (a. a. O.: 17). Damit ist natürlich die Rede Freuds vom „latenten Traumgedanken“ (1901/1987: 655) aufgerufen und zugleich darauf verwiesen, dass in jeder „sprachlichen Manifestation“, ja in jeder Ausdrucksgestalt latent Bedeutung re-präsen-

Des Kaisers neue Kleider erzeugen, solange die Nacktheit des Kaisers latent bleibt, vielfältige Suggestionen, die nicht segensreich sind, sondern letztlich durch das Aufwerfen von Selbstzweifeln die Kraft der Subjekte absorbieren.

tiert ist, die über die manifeste, also von Sprecher und Hörer subjektiv bewusst realisierte Bedeutung, den vermeinten Sinn, hinausgeht (vgl. Oevermann 2004, Loer 2016 u. 2017). In expliziten methodischen Verfahren kann diese Bedeutung rekonstruiert werden; wie aber sieht es in der praktischen Situation des Beraters aus?

Er muss intuitiv abkürzend verstehen und ein Gespür entwickeln für das Latente als „Auslöser einer Präsenz stiftenden Imagination“ (Gumbrecht 2011: 12). Diese Imagination der Beteiligten mit der Wirklichkeit der verspürten rekonstruierbaren objektiven Bedeutung zu konfrontieren kann einen ersten wichtigen Erkenntnis-schritt darstellen. Wenn Gumbrecht bezüglich der Imagination festhält: „Die Kraft der imaginierten Bilder hängt [...] ab vom Latenthalten des Wirklichen, das wahrzunehmen wir begehren. Anders gesagt: Imagination wird zu jenem Grenzfall, der das Hervorbringen wirklicher Wahrnehmung durch eine Suggestion von Wahrnehmung ersetzt“ (ebd.), so bedeutet dies, dass subjektiv durch latente Haltungen oder strukturell durch latente Muster einen bestimmte „Suggestion von Wahrnehmung“ erzeugt wird, die an dem Felsen der „wirklichen Wahrnehmung“ nicht zerbrechen kann, solange das Latente latent bleibt. Wenn etwa in unserem Fallbeispiel die obstruierenden Mitarbeiter als undankbar imaginiert werden, statt dass wahrgenommen würde, dass sie einen bürokratischen Habitus ausgeprägt haben (der zu der – nun nicht mehr gewünschten – bürokratischen Struktur der Organisation passt), so werden die Probleme auf eine Ebene persönlicher Konflikte geschoben

und verzehren für den Wandel benötigte Energien. Des Kaisers neue Kleider erzeugen, solange die Nacktheit des Kaisers latent bleibt, vielfältige Suggestionen, die nicht segensreich sind, sondern letztlich durch das Aufwerfen von Selbstzweifeln die Kraft der Subjekte absorbieren. Dem Berater muss es also gelingen, die Nacktheit des Kaisers wahrzunehmen und manifest zu machen. Dabei muss mit der *latenten Funktion* eines Phänomens immer auch die *Funktion der Latenz* dieses Phänomens rekonstruiert werden. – Was kann hier neben expliziten Analysen, die unter dem Druck der Praxis immer nur punktuell eingesetzt werden können, helfen? Ein entscheidendes diagnostisches Mittel ist es, die Frage zu stellen: „If Jesus is the answer – what was the question?“, und sich dabei nicht mit den manifesten Antworten zu begnügen. Jedes Handeln ist die Lösung eines Problems. „Temporarily ignoring the [...] explicit purposes, [...] directs attention toward another range of consequences“ (Merton 1948/1968: 118) und erlaubt es, das Handeln als Antwort auf eine latente Frage zu erkennen. Um sich dieser zu nähern, kann – um noch einmal den anregenden Essay von Gumbrecht heranzuziehen – „die Verfü- gung der Dimensionen von ‚Latenz‘ und ‚Stimmung‘ besonders wichtig [sein]. Es sind Stimmungen als Ah- nung [...], welche uns die Gewissheit von Latenzsituati- onen geben und manchmal, oft ganz überraschend, un- sere Blicke auf das Latente lenken“ (a. a. O.: 11).

PRAKTISCHE KONSEQUENZEN

Wenn es darum geht, „Stimmungen als Verweise auf Latentes zu erleben und zu nutzen“ (Gumbrecht 2011: 15), dann kann nun wirklich die Disziplin, die sich auf die verspürende Rekonstruktion des Latenten aus dem Manifesten gründet, in besonderem Maße hilfreich sein: „Seitdem wir durch Anwendung unseres Ver- fahrens der Traumdeutung einen latenten Traum- inhalt aufdecken können, der an Bedeutsamkeit den manifesten Trauminhalt weit hinter sich läßt, muß es uns drängen, [...] zu versuchen, ob sich für uns nicht Rätsel und Widersprüche befriedigend lösen, die, so- lange man nur den manifesten Trauminhalt kannte, un- angreifbar erschienen sind.“ (Freud 1900/1987: 169; ge- sperrt i. Orig.) – So muss auch der Berater danach streben, die *Latenzen* aufzudecken, die an Bedeutsamkeit die *manifesten Prozesse* weit hinter sich lassen, und die Rätsel und Widersprüche befriedigend zu lösen, um so seinem Klienten zur Restitution seiner Autonomie zu verhelfen.

Wenn nun eine organisationell verfasste Praxis der Klient ist, steht Beratung im Dienste dieser Praxis; gleichwohl sind die Handelnden Personen, die einer- seits gemäß den Strukturen der Organisation und in Antwort auf diese handeln, andererseits affektiv auf diese reagieren. Die oben geforderte diagnostische Kompetenz des Beraters: intuitiv abkürzend zu verste- hen und ein Gespür zu entwickeln für das Latente, kann, sofern sie sich auf die handelnden Personen und auf die Handlungssituationen richtet, mit dem psycho- analytischen Verfahren, in dem Gegenübertragung als Erkenntnismittel dient, verglichen werden. Psychoana- lytische Ausbildung, die der Sensibilisierung dient, ist ohne Frage eine Bereicherung für jeden Berater – insbe- sondere im Hinblick auf die hier verhandelten Welten der Latenz. Da aber, wie wir auch gesehen haben, die Welt des dynamisch Unbewussten, die den Gegenstand und das Widerlager der therapeutischen Disziplin der Psychoanalyse darstellt, nur eine von vielen Welten im Universum der Latenz bildet, muss auch der psychoana- lytisch ausgebildete Berater stets dessen eingedenk sein, dass sein Klient nicht die Person des Gegenübers ist; diese handelt vielmehr *namens* seines Klienten, eben einer organisationell verfassten Praxis. Für deren Ent- scheidungen, die diese durch ihr Personal trifft und voll- zieht, werden durch diverse Eröffnungsparameter – wie etwa rechtliche Rahmenbedingungen, ökonomische Verhältnisse, politische Lagen – Handlungsoptionen er- öffnet, aus denen sie eine Auswahl treffen muss. Dieses Treffen von Auswahlen, das Entscheiden, bildet Muster, die die Personen, durch die die organisationell verfasste Praxis handelt, zum Teil beschreiben und begründen können, sofern sie einen Bestandteil der manifesten Kultur dieser Organisation darstellen; gerade diejeni- gen Handlungs- und Deutungsmuster aber, die, obwohl genauso konsistent wie manifeste Muster, den Beteilig- ten latent bleiben, deren Folgen deshalb nicht antizi- piert werden und die so gegen Änderung resistent sind (vgl. hierzu Merton 1948/1968: 113), führen häufig zu Ein- schränkungen der Entscheidungsfähigkeit, die es erforder- lich machen, einen Berater zu konsultieren.


Zunächst kann es eine wichtige Aufgabe des Beraters sein, die *latenten Quellen der Produktivität* (D) zu er- kennen, anzuerkennen und gegebenenfalls ans Licht zu heben und (wieder) fruchtbar werden zu lassen.

Handelt es sich aber nun um Einschränkungen, die durch Mängel im „existing state of knowledge“ (Merton 1936: 898) bedingt sind (s. o.: C a), so werden helfende

oder beschaffende Informanten (vgl. Loer 2013: 16 f.) als Experten benötigt, die dem Handelnden das vorhandene Wissen zur Verfügung stellen bzw. das *erforderliche Wissen* generieren oder die (generelle oder zu verantwortbaren Kosten) Nichtgenerierbarkeit des betreffenden Wissens konstatieren.

Handelt es sich um die Frage der *grundsätzlich nicht antizipierbaren Folgen* (s. o.: C d), so könnte dies dann zu einem Beratungsfall werden, wenn ein Entscheider in der Organisation genau durch diese Offenheit am Entscheiden gehindert wäre, wenn er es also habituell an dem entsprechenden Freimut fehlen ließe (vgl. Loer 2006: 29–33). Ob dies zum Hinterfragen seiner Rekrutierung oder zu einem Coaching führt, wäre fallspezifisch zu beantworten.

In den anderen Fällen (s. o.: A, B, C b–c) wäre es Aufgabe der Berater, die relevanten *latenten Muster und Strukturen*, die relevanten *latenten Einstellungen und Haltungen* und die interferierenden *latenten Absichten* und die *Funktion von deren Latenz* zu bestimmen, manifest und so einer Bearbeitung zugänglich werden zu lassen. Dabei ist es stets auch möglich, dass im dynamischen Sinne unbewusste „Reaktionsbildungen“ im Spiel sind, „Übertreibungen normaler, im Verlauf der Latenzzeit entwickelter Charakterzüge“ (Freud 1926/1991: 190) oder aber solche, die „an einem bestimmten Objekt zähe fest[halten] und [...] sich nicht zu einer allgemeinen Disposition des Ichs“ erheben (ebd.). Denn bei durch die Struktur der Organisation erforderten, zu ihr passenden Habitus werden unter Umständen gerade diejenigen Personen rekrutiert, die diese „Übertreibungen“ aufweisen. Ein psychoanalytisch informierter und sensibilisierter, aber Beratung als *Organisationsberatung* betreibender Berater müsste dann erkennen, dass hier für die Organisation in ihrer Struktur ein latentes Problem liegt; keineswegs aber hätte er zur Therapie der entsprechenden Personen überzugehen.

Insofern lässt sich praktisch zwischen den verschiedenen Welten der Latenz, die ihr Universum bilden und die sich darin wohl auch durchdringen mögen, an einer Stelle eine klare Grenze ziehen: in der Bestimmung des Klienten. Klient ist für Berater nicht die Person, sondern die organisationell verfasste Praxis; geht er mit dieser ein Wirkbündnis ein, so wird auch der Psychoanalytiker zum Berater – nicht zum schlechtesten, will man meinen. 

LITERATUR

- Brune, K.-H. (1980):** Latent, Latenz II. In: Ritter/Gründer 1980: Sp. 42 f.
- Freud, Sigmund (1900/1987):** Die Traumdeutung. In: ders.: Gesammelte Werke, Bd. 2/3. Frankfurt/M. S. 1–642.
- Freud, Sigmund (1901/1987):** Über den Traum. In: ders.: Gesammelte Werke, Bd. 2/3. Frankfurt/M. S. 643–700.
- Freud, Sigmund (1917/1973):** Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt/M. [G.W. Bd. 11].
- Freud, Sigmund (1926/1991):** Hemmung, Symptom und Angst. In: ders.: Gesammelte Werke, Bd. 14. Frankfurt/M. S. 111–205.
- Gumbrecht, Hans Ulrich (2011):** Zentrifugale Pragmatik und ambivalente Ontologie: Dimensionen von Latenz. In: ders./Klinger, Florian (Hg.): Latenz. Blinde Passagiere in den Geisteswissenschaften. Göttingen. S. 9–19.
- [Jahn, Ronny Markus] (o. J. [2016]):** Psychoanalysis meets Organisation. Kommentar zum Vortrag von Prof. Dr. Gerisch: „Höher, besser, weiter: Risiken und Chancen von Optimierungs- und Perfektionierungsanforderungen in der gegenwärtigen Moderne“. o. O. [Berlin] (Tpskr., 12 S.).
- Janssen, H.-G. (1980):** Latent, Latenz I. In: Ritter/Gründer 1980: Sp. 39–42.
- Laplanche, J./Pontalis, J.-B. (1967/1982):** Das Vokabular der Psychoanalyse. Frankfurt/M.
- Loer, Thomas (2006):** Zum Unternehmerhabitus – eine kultursoziologische Bestimmung im Hinblick auf Schumpeter. Karlsruhe.
- Loer, Thomas (2013):** Auxilium auxiliorum. Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision. In: Supervision 2.2013. S. 8–19.
- Loer, Thomas (2016):** Objektive Bedeutungsstruktur und latente Sinnstruktur. Forschungsnotiz zu Termini der Objektiven Hermeneutik. In: sozialer sinn 2 (in Arbeit).
- Loer, Thomas (2017):** Geregelte Bedeutung und vermeinter Sinn. Zur hermeneutischen Erforschung des Unbewussten. In: sozialer sinn, (in Vorbereitung).
- Merton, Robert K. (1936):** The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. In: ASR 6: S. 894–904.
- Merton, Robert K. (1940/1968):** Bureaucratic Structure and Personality. In: ders: 1949/1968: S. 249–260.
- Merton, Robert K. (1948/1968):** Manifest and Latent Functions. In: ders: 1949/1968: S. 73–138.
- Merton, Robert K. (1949/1968):** Social Theory and Social Structure. New York, London.
- Oevermann, Ulrich (2004):** Objektivität des Protokolls und Subjektivität als Forschungsgegenstand. In: ZBBS 2: S. 311–336.
- Polanyi, Michael (1966/1983):** The Tacit Dimension. Gloucester/Mass.
- Ritter, Joachim/Gründer, Karlfried (1980):** Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 5: L–Mn. Darmstadt.
- Schönpflug, U. (1980):** Latent, Latenz III. In: Ritter/Gründer 1980: Sp. 43–46.
- Weber, Max (1922/1985):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Wehler, Hans-Ulrich (2008):** Bundesrepublik und DDR. 1949–1990. München [Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 5].



SCHWIERIGE OPERATIONEN ORGANISATION UND PSYCHOANALYSE

**Giernalczyk/
Lohmer/Lazar/
Wimmer/Jahn/
Nolten**

Betreff: Organisationsberatung
E-Mail-Diskurs zur Frage psychoanalytischer/systemtheoretischer Beratung von Organisationen

Thomas Loer

Welten der Latenz in Organisationen – ein Aufriss

**Ronny Jahn/
Andreas
Nolten**

Diplomaten im Dienste der Organisation
Psychoanalytisch orientierte Überlegungen zur Beratung von Organisationen

Thomas Kühn

Supervision und Organisationsberatung im Lichte
Erich Fromms

**Beate West-
Leuer/Eva-M.
Lewkowicz**

„Nüsse knacken, einen Apfel schälen, Mineralwasser eingießen“ – Management-Coaching in Zeiten des Wandels

**Wolfgang
Weigand**

Sichtbare wie unsichtbare Stolpersteine in der Organisationsberatung

**Marga
Löwer-Hirsch**

Das Regelwerk ist die Reflexionsfähigkeit – Ein Fall von psychodynamisch fundierter Beratung

**Andreas
Hamburger**

Psychoanalytische Supervision im Feld: Fallorientierte Teamsupervision in der stationären Jugendhilfe

**Beate
Pauluth-Cassel**

Die Angst in der Gruppe – Wilfred Bions Konzept der Gruppendynamik im Kontext von Organisationsberatung

**Mathias
Lohmer/Carla
Albrecht/
Martin Engel-
berg/Thomas
Giernalczyk**

Fragebogen zu Psychodynamischen Führungsstilen (FPS). Ein Instrument für Leitungsupervision



Editorial	2	
Rudolf Wimmer, Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer, Ross A. Lazar, Ronny Jahn, Andreas Nolten	4	Betreff: Organisationsberatung E-Mail-Diskurs zur Frage psychoanalytischer/systemtheoretischer Beratung von Organisationen
Thomas Loer	15	Welten der Latenz in Organisationen – ein Aufriss
Ronny Jahn, Andreas Nolten	21	Diplomaten im Dienste der Organisation Psychoanalytisch orientierte Überlegungen zur Beratung von Organisationen
Thomas Kühn	26	Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms
Beate West-Leuer, Eva-Maria Lewkowicz	32	„Nüsse knacken, einen Apfel schälen, Mineralwasser eingießen“ Management-Coaching in Zeiten des Wandels
Wolfgang Weigand	39	Sichtbare wie unsichtbare Stolpersteine in der Organisationsberatung
Marga Löwer-Hirsch	45	Das Regelwerk ist die Reflexionsfähigkeit Ein Fall von psychodynamisch fundierter Beratung
Andreas Hamburger	50	Psychoanalytische Supervision im Feld: Fallorientierte Teamsupervision in der stationären Jugendhilfe
Beate Pauluth-Cassel	57	Die Angst in der Gruppe Wilfred Bions Konzept der Gruppendynamik im Kontext von Organisationsberatung
Mathias Lohmer, Carla Albrecht, Martin Engelberg, Thomas Giernalczyk	61	Fragebogen zu psychodynamischen Führungsstilen (FPS) Ein Instrument für Leitungssupervision
Freier Beitrag		
Renate Schwarz	66	Embodiment und leibliche Kommunikation in der Beratung
Markierungen		
Kai H. Kuljurgis	72	Aus dem Leben eines zunehmend psychodynamisch arbeitenden Managementberaters
Sascha Langewand	75	Mit leisen Schritten auf lauten Wegen der Angst begegnen Supervision im Rettungsdienst
Rezension		
Ronny Jahn	78	Thomas Sattelberger/Isabell Welpé/Andreas Boes (Hg.) Das Demokratische Unternehmen
Impressum	79	