

André Niggemeier (Hrsg.)

**Psychosoziale Realitäten
zwischen Praxisanalyse
und kritischer Beobachtung
der Versorgungssituation**

Ein Praxisbeitrag aus der Perspektive
dual Studierender

2022

Inhalt

Wissenschaftlichkeit und (Theorie-)Entwicklung einer professionellen klienten- und organisationsbezogenen Beratung aus psychoanalytischer Perspektive (*André Niggemeier*).....12

Teil 1 – Klinisch-sozialpädagogische und sozialarbeiterische Begleitung von Menschen mit psychischen Erkrankungen oder Behinderungen

Zwangsstörungen und Medien – Eine exemplarische Fallanalyse zur Darstellung von „Zwangsstörung“ in den Medien im Kontext der Covid-19-Pandemie und der daraus resultierenden Konsequenzen für Sozialarbeiter*innen (*Jana Kempe*).....28

Diagnose Depressionen – Auswirkungen und Folgen für Kinder depressiver Eltern und Perspektiven sozialpädagogischer Interventionsansätze (*Celine Störbrauck*).....42

Traumapädagogik als angewandte Sozialarbeit – Ansätze zur Umsetzung der Standards der BAG Traumapädagogik in der Kinder- und Jugendhilfe aus sozialarbeiterischer Perspektive (*Theresa Schneider*)54

Bindungstraumata bei Kindern und Jugendlichen – Eine Praxisanalyse (*Lucina Reinbold*).....70

Ressourcenaktivierung – Methodische Überlegungen am Beispiel einer stationären sozialpsychiatrischen Klinik (*Susan Schinkmann*).....82

Warum es bei Magersucht nicht ums Essen geht – Psychodynamik der Anorexia nervosa und Recovery im Wohngruppensetting am Beispiel einer stationären Mädchengruppe (*Linda Dippel*).....94

Krisenintervention – Der Recovery-Ansatz bei Borderlineerkrankungen am Fallbeispiel Frau B. (*Ann-Kathrin Sippel*)..... 108

**Teil 2 – Die psychodynamische Analyse von pathologischen
(Führungs-)Verhaltensweisen im Kontext von Beruf, Beschäftigung
und organisationaler Beratung**

Sozialwissenschaftliche Theoriebildung und ihre Bedeutung für
eine professionelle, psychodynamische Beratung von
Wohlfahrtseinrichtungen (*André Niggemeier*).....122

Tyrannie am Arbeitsplatz – Psychodynamische und pathologische ,
Führungsphänomene (*Friederike Autenrieb*).....130

Von der dunklen / negativen (d 3 –) zu einer hellen / positiven (p 3 +)
Triade – pathologische und salutogenetische Führung in der Sozialen
Arbeit / NPOs (*Martin Schadow*).....140

Psychodynamische und pathologische Führungsphänomene –
Persönliche Reflexionen (*Stefan Kanig*)..... 156

Arbeit = Leben, oder: Gedanken zum Verhältnis von Arbeit und Leben
aus psychodynamischer Perspektive (*André Niggemeier*).....174

Aufbau des Sammelbandes

Wir leben in einer globalisierten Wissensgesellschaft, deren Entwicklung sich immer stärker beschleunigt. Dies hat gravierende Konsequenzen für die individuelle Lebensgestaltung: auf der einen Seite entstehen neue Chancen, welche nicht zuletzt daraus resultieren, dass die Individuen von tradierten Zwängen befreit wurden. Auf der anderen Seite erleben Menschen ein immer stärkeres Gefühl der Unsicherheit und der Ambivalenz. Lebensläufe sind immer weniger planbar und die Realität des Alltags nimmt immer mehr Einfluss auf unsere Entscheidungen (vgl. Schiersmann et al. 2013). Die Art und Weise, wie Menschen mit ihren persönlichen Problemen umgehen, und die daraus resultierenden Problemlösungen werden immer mehr zum Spiegelbild persönlicher Ängste und Nöte, statt Ausdruck von individuellen, zukunftsorientierten Wünschen zu sein (vgl. Niggemeier 2021a).

Somit führen die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu einem erhöhten Bedarf an professioneller psychosozialer Begleitung von Menschen, zum möglichst optimalen Umgang mit schwierigen, oft paradoxen Entscheidungssituationen (vgl. Schiersmann et al. 2013, S. 19). Die psychosoziale Versorgung von Menschen gewinnt auch deswegen an Bedeutung,

„... weil die tradierte Laienberatung durch Familienmitglieder, Verwandte, Freunde oder Nachbarn häufig nicht mehr im früher gewohnten Umfang schnell greifbar zur Verfügung steht oder diese Personenkreise nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um angesichts der komplexen Anliegen beraten zu können“ (ebd., S. 20; vgl. Voss 2008, S. 39).

So können Personen aus dem sozialen Umfeld zwar sehr wohl Begleitung ermöglichen, insbesondere emotionale; eine professionelle psychosoziale Unterstützung kann dies jedoch nicht ersetzen (vgl. Schiersmann et al. 2013, S. 20).

Hier setzt die Arbeit von (angehenden) Sozialpädagog*innen und Sozialarbeiter*innen an.

Beide Berufsgruppen sind mit einer immer größer werdenden Fülle von Aufgaben und Verantwortlichkeiten konfrontiert, die zudem immer komplexer werden. Das zunehmende Streben nach Individualität und Autonomie auf Seiten der Ratsuchenden bzw. der Klient*innen auf der einen Seite und

die sich verstärkende Störungstiefe von psychischen Belastungs- und Erkrankungszuständen sowie die Unübersichtlichkeit von Einflussfaktoren auf der anderen erfordern besondere systemumfassende, prozessbezogene, organisationsbezogene und gesellschaftsbezogene Kompetenzen.

Um den umfassenden Herausforderungen gesellschaftlicher Veränderungen gerecht werden zu können, benötigen (angehende) Sozialpädagog*innen und Sozialarbeiter*innen ein umfassendes, theoriegestütztes und problemverstehendes (sog. objekttheoretisches, vgl. Hofer 2015) und analytisches Können, welches als Referenzrahmen für eine professionelle psychosoziale Beratung dienen kann. Das Studium der sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik stellt einen Zugang dar, um einen zentralen Aspekt von Professionalität – die Kompetenz – der Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen auf Grundlage psychosozialen Fachwissens und professioneller Überzeugungen zu beschreiben.

Die sozialarbeiterische Kompetenzentwicklung innerhalb eines dualen Studiums kann dabei als ein rekursives, prozessuales Geschehen beschrieben werden, welches in drei Phasen verläuft (vgl. Weber 2012b, S. 10).

(1) Vorhandene Potenziale, z. B. Wissen, Fähigkeiten, motivationale und emotionale Ressourcen, dienen als Ressourcen, die für eine kompetente Handlung potenziell nötig sind. Wissensvermittlung allein stellt noch keine Kompetenz-Entwicklungsmaßnahme dar (vgl. Erpenbeck 2011; Sultana 2009). (2) Das Wissen muss in konkreten Handlungssituationen abgerufen und situationsadäquat eingesetzt werden. Zugleich müssen die Motivation und die emotionale Verfassung dazu geeignet sein, die Handlung durchzuführen. Diese Ebene wird auch als Aktualisierung bezeichnet und ist sowohl für das Erlernen als auch für die Realisierung einer kompetenten psychosozialen Versorgung von besonderer Bedeutung (vgl. Schiersmann / Weber 2013, S. 198). (3) Um mit komplexen Situationen umgehen zu können, müssen die angehenden Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen in der Lage sein, die verschiedenen Arten von Ressourcen auf kreative Weise und situationsangemessen zu mobilisieren. Eine solche Handlungsweise verlangt von ihnen, nachzudenken und Metakognitionen anzuwenden (vgl. ebd.). Die Aktualisierung von Kompetenz ist demnach ein reflexives Geschehen. Reflexivität als ein Akt des kritischen Denkens ist eng mit der aktiven Anpassung an Veränderungen und Unsicherheiten verbunden. Die Reflexion von Erfahrungen, Werten, Wissen und anderen Ressourcen ist die Grundlage für kreatives Lernen, d. h. für einen Prozess, durch den sich Individuen tatsächlich neue Ressourcen erschließen, die es ihnen ermöglichen, mit unvorhergesehenen Situationen kompetent umzugehen (vgl. Argyris / Schön 2006, S. 267;

Bandura 2006, S. 164; Reid 2012, S. 179 f.). Trotz der beschriebenen Offenheit des Kompetenzkonzepts für die Adaption an verschiedene nicht vorhersehbare Situationen ist eine Kontextualisierung in Bezug auf spezifische Handlungssituation im Kontext der psychosozialen Versorgung bzw. Beratung und Umweltbedingungen notwendig (vgl. Sultana 2009, S. 23). Die geforderte Kontextualisierung bezieht sich unter anderem auf die verschiedenen Aufgaben und konkreten Praxisanforderungen, die Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen lösen und bewältigen müssen. Weiterhin bezieht sie sich auch auf angemessene Techniken oder Methoden, auf den Stand der Wissenschaft oder auf Zusammenhänge zwischen Handlungssituation und Umweltaspekten, aber auch auf die Menschen- und Weltbilder, die für eine bestimmte Handlungssituation relevant sind (vgl. Schiersmann / Weber 2013, S. 199).

Aus den zuvor genannten Ausführungen geht also hervor, dass eine sozialpädagogische bzw. sozialarbeiterische Kompetenzentwicklung hin zur sozialarbeiterischen bzw. sozialpädagogischen Performanz die Notwendigkeit konkreter Praxissituationen begründet (vgl. Weinert 2001, S. 50).

Der Gedanke, dass die Entwicklung hin zur Performanz und somit das professionelle Werden nicht ohne Reflexionen erfolgen kann, ist Ausgangspunkt dieses Werkes. Die dargestellten Inhalte sollen dabei sowohl nach innen (als eine Form der intensiven Selbstreflexion) als auch nach außen (als Beispiel oder Fallanalyse) genutzt werden und somit insgesamt einen Beitrag zu einem reflexiven Umgang im Kontext des sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Werdens leisten.

Die Artikel sind im Rahmen des Moduls „Psychosoziale Versorgung“ im Wintersemester 2021/2022 entstanden und wurden von dual-Studierenden im Bachelorstudiengang „Sozialpädagogik und Management“ an der Internationalen Berufsakademie in Kassel verfasst.

Der einleitende Artikel (André Niggemeier) beschreibt die Theorie-Entwicklung einer professionellen psychosozialen Beratung aus psychologischer und psychoanalytischer Perspektive und rückt die Bedeutung der praxisorientierten Nutzbarmachung von Objekttheorien als problemverstehende Theorien im Kontext des sozialpädagogischen Handelns in den Fokus, getreu dem Motto: „Erst wenn das Problem wirklich verstanden wurde, kann über eine Lösung nachgedacht werden“ (vgl. Hofer 2015; Niggemeier 2018; Niggemeier 2019).

Der erste Teil des Sammelbandes beschäftigt sich mit der klinisch-sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Begleitung von Menschen mit psychischen Erkrankungen oder Behinderungen.

So beschreibt Jana Kempe in ihrem Artikel die Theorie und Pathologie der sogenannten Zwangsstörung am Beispiel eines 40-jährigen Klienten und stellt professionelle Assistenzansätze aus der Perspektive einer angehenden Sozialarbeiterin vor.

Celine Störbrauck analysiert in ihrem Artikel Belastungsfaktoren für Kinder depressiver Eltern sowie die Auswirkungen der eingeschränkten elterlichen Förderung auf die kindliche Entwicklung. Ferner stellt sie Entlastungs- und Interventionsmöglichkeiten anhand eines beispielhaften Patenangebotes dar.

Theresa Schneider schildert in ihrem Artikel Ansätze zur Umsetzung der Standards der Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik in der Kinder- und Jugendhilfe aus sozialarbeiterischer Perspektive anhand eines exemplarischen Fallbeispiels.

Lucina Reinbold beschreibt die professionelle, problemverstehende sozialpädagogische Interaktion mit bindungstraumatisierten Kindern und Jugendlichen und rückt dabei besonders die Bedeutung der sozialpädagogischen Haltung in das Zentrum ihrer Ausführungen.

Susan Kristin Schinkmann erläutert die Methodik der Ressourcenaktivierung anhand eines konkreten Fallbeispiels im klinisch-stationären Setting. In diesem Zusammenhang erläutert sie die Umsetzung des ressourcenaktivierenden Behandlungskonzeptes in sechs Phasen.

In dem Artikel „Warum es bei Magersucht nicht ums Essen geht“ betrachtet Linda Dippel die psychodynamischen Mechanismen der Anorexia nervosa im Kontext des Recovery-Ansatzes im stationären Wohngruppensetting am Beispiel einer Wohngruppe für Mädchen und junge Frauen mit Essstörungen aus einer klinisch-sozialarbeiterischen Perspektive.

Ann-Kathrin Sippel greift den Recovery-Ansatz ebenfalls auf und beschreibt ihn anhand der klinisch-sozialpädagogischen Fallbegleitung bei Personen mit einer Borderline-Erkrankung.

Die psychodynamische Analyse von pathologischen (Führungs-)Verhaltensweisen im Kontext von Beruf und Beschäftigung steht im zweiten Teil des Sammelbandes im Fokus.

Der Artikel „Sozialwissenschaftliche Theoriebildung und ihre Bedeutung für eine professionelle, psychodynamische Beratung von Wohlfahrtseinrichtungen“ (André Niggemeier) differenziert die Komponenten beraterischer Professionalität und die Kategorien von Theorien im Kontext beruflicher (psychosozialer) Beratung.

Friederike Autenrieb erweitert den zweiten Teil mit einer theoretischen Analyse pathologischen Führungsverhaltens.

Martin Schadow vertieft jene Führungsanalyse und entwickelt aus dem von Paulus und Williams (2003) geprägten Begriff der dunklen Triade einen Vorschlag für eine helle Triade, welche in der Form einer salutogenetischen Führung im Rahmen einer (in-sensu) Fallstudie dargestellt und reflektiert wird.

In seinem Artikel „Tyrannei am Arbeitsplatz – Eine Analyse narzisstischer Führungsphänomene“ widmet sich Stefan Kanig der vergleichenden Darstellung pathologischer Führungsstile mit dem Schwerpunkt der Untersuchung der Besonderheiten von narzisstischer Führung.

Die herausgehobene, vielfältige und mehrdimensionale Bedeutung der Arbeit für die psychische Gesundheit einerseits und als Ursache psychischer Erkrankung andererseits wird in dem abschließenden Artikel „Arbeit = Leben, oder: zum Verhältnis von Arbeit und Leben aus psychodynamischer Perspektive“ (André Niggemeier) aufgegriffen.

Wissenschaftlichkeit und (Theorie-)
Entwicklung einer professionellen
klienten- und organisationsbezogenen
Beratung aus psychoanalytischer
Perspektive

André Niggemeier

1 PSYCHOANALYTISCHE PERSPEKTIVEN EINER KLIENTENZENTRIERTEN, PSYCHOSOZIALEN BERATUNG

Die Techniken einer wissenschaftlich begründeten psychosozialen Beratung betreffen nicht nur die sachlichen Aspekte der Aneignung bestimmter Verfahrensweisen, sondern auch deren subjektive Seite: besondere psychische Faktoren, auf deren Grundlage theoriebegründete Beratung überhaupt erst möglich ist bzw. die die Effektivität der Anwendung von Beratungstechniken bestimmen.

Obwohl die psychischen Aspekte in der einschlägigen Literatur durchaus angesprochen werden (allerdings in eher beiläufiger, selten wissenschaftlicher Form), ist hier doch ein Wort zum Beratungsgegenstand notwendig, um psychische Rückkopplungsmechanismen verständlich machen zu können.

(Psychosoziale) Beratung ist eine Grundform pädagogischen Handelns (vgl. Giesecke 2000) und berührt somit grundlegende Aspekte lernpsychologischer Forschung. Dabei befinden sich sowohl Studierende der Beratungswissenschaft als auch diejenigen, die professionellen Rat suchen, in der Rolle von Lernenden (vgl. Niggemeier 2018). Haken und Schiepek (2010) haben durch ihre Beiträge zur Theorie der Selbstorganisation im Kontext von Professioneller Beratung die (lern-)psychologischen Grundlagen von Veränderungsprozessen sowohl auf der Seite der Beratenden als auch auf der Seite der Ratsuchenden deutlich gemacht.

Gleichzeitig erlebt die psychosoziale Beratung neben allem Professionalisierungstendenzen auch Deprofessionalisierungstendenzen (vgl. Niggemeier 2018; Niggemeier 2019). Das abnehmende wissenschaftliche Niveau von Beratung ist unter anderem dem Umstand geschuldet, dass in Curricula zur Ausbildung von Beratenden häufig operative Theorien vermittelt werden, anhand derer dann jedoch nur eine oberflächliche, unzureichende oder theoretisch nicht begründete Analyse der Problemsituation durchgeführt wird (vgl. Niggemeier 2018; Niggemeier 2019). Wer nun diese Ebene vermeiden und nur objekttheoretisches Wissen über die Bedeutung psychischer Faktoren für die wissenschaftliche Beratung vermitteln will, andererseits aber nicht in der Lage ist, das eigene lernpsychologische Lehrbuch zu schreiben, das angesichts der Forschungslage bzw. der Relevanz dieser Faktoren nötig wäre, der ist in seinen Aussagen erheblich eingeschränkt, besonders wenn die lernpsychologischen Grundlagen nicht bloß in ihrer allgemeinen Relevanz, sondern vor allem hinsichtlich ihrer direkten handlungsleitenden Konsequenzen thematisiert werden sollen.

Die genannten Schwierigkeiten werden noch dadurch verstärkt, dass Ratsuchende immer im Kontext konkreter gesellschaftlicher Verhältnisse lernen. Psychische Faktoren wissenschaftlich begründeter psychosozialer Beratung müssen also immer in ihrem konkreten gesellschaftlichen Zusammenhang reflektiert werden: Alle Erkenntnisse über die Möglichkeiten, die Konzentration im Beratungsprozess zu steigern oder die Gedächtnisleistung zu verbessern, sind nur begrenzt von Bedeutung, wenn die hemmende Wirkung von Verhältnissen überwiegt, die durch den bzw. die Einzelne(n) nicht verändert werden können: paternalistische „Helfer*innen“, Sachzwänge usw.

Welche Konsequenzen hat aber diese Erkenntnis für die Behandlungsweise der psychischen Aspekte?

Eines erscheint deutlich: Da es sich bei den Hemmfaktoren stets um konkrete Faktoren handelt, müssen sie auch konkret reflektiert werden. Die folgenden drei Aussagen zeigen einen möglichen, alternativen Umgang mit diesen Hemmfaktoren auf:

Im psychosozialen Beratungsprozess sollten lernpsychologische Erkenntnisse so weit wie möglich ausgenutzt werden. Zwar lassen sich die ungünstigen Verhältnisse mit lernpsychologischen Erkenntnissen weder verändern noch voll ausgleichen, wohl aber besser verstehen. Angesichts der miserablen Umstände, in denen sich ein*e Ratsuchende*r (möglicherweise) befindet, ist die Beherrschung der lernpsychologischen Erkenntnisse immer noch besser als ihre Unkenntnis.

Bei starker Beeinträchtigung der psychischen Leistungsfähigkeit empfiehlt es sich allemal, zunächst auf individuelle Problemlösestrategien zurückzugreifen und deren Möglichkeiten auszuschöpfen. Die Sichtung einschlägiger Literatur bestätigt dies (vgl. Schiersmann / Thiel 2018; Haken / Schiepek 2010; Felfe 2015) und zeigt, dass der Versuch der Problemlösung günstiger ist, als sich fatalistisch den Wirkungen der Umstände zu unterwerfen und nichts zu tun.

Letztlich kann die Erkenntnis, dass die äußeren (Umwelt-)Faktoren gegenüber den psychischen Aspekten des psychosozialen Beratungsgeschehens ein größeres Gewicht haben, nur zu der Empfehlung führen, diese Faktoren selbst zu ändern, d. h. gemeinschaftlich und solidarisch an ihrer Beseitigung aktiv mitzuwirken.

Um die psychischen und vor allem psychoanalytischen Aspekte einer wissenschaftlich begründeten Beratung erfassen zu können, bedarf es der Darstellung von Grundlagen und Grundvoraussetzungen von Beratung. Folglich soll der psychoanalytische Fokus auch auf (Sozial-)Organisationen gerichtet werden. In diesem Zusammenhang soll dargestellt werden, dass das

Phänomen des Totalitarismus in Organisationen ein zutiefst psychodynamisches ist. Anschließend wird dargestellt, dass es eine besondere Form der Theorie benötigt, um psychoanalytisch fundiert beraten zu können. Ferner stellt das Kapitel dar, welche Unterscheidungsmerkmale von Theorien im Kontext von Beratung, Psychodynamik und Veränderungsmanagement in der Literatur zu differenzieren sind.

2 PSYCHOANALYTISCHE PERSPEKTIVEN AUF POST-MODERNE (SOZIAL-)ORGANISATION

An dieser Stelle soll die Entstehung eines organisationalen Totalitarismus sowie seiner widersprüchlichen Folgen in Einrichtungen des Sozialwesens dargestellt werden. Dabei soll die psychodynamisch orientierte Studie zur Entstehung des organisationalen Totalitarismus in den Vereinigten Staaten von Amerika von Howard F. Stein aus dem Jahre 2007 aufgegriffen werden (vgl. Stein 2007, S. 29 ff.).

Der amerikanische Totalitarismus, so die These Steins, weist einen besonderen nationalen Stil auf, der durch einen extremen konkurrenzbetonten Kapitalismus sowie die Allmacht des Profits geprägt ist, „... bei dem einzig und allein das zählt, was unterm Strich rauskommt“ (ebd., S. 29). Zurückführen lässt sich dies auf ein stark uniformes Denken sowie eine große Dominanz von Feindbildern, welche durch strukturelle und kulturelle Führungssysteme zum Ausdruck gebracht werden. Neben der Darstellung totalitärer Diskurse aus Literatur und Alltag soll die Psychodynamik totalitärer Organisationen erläutert und dabei die Überlegungen zur Entstehung totalitärer Organisationen anhand dreier Fallbeispiele verdeutlicht werden. So wird veranschaulicht, dass „... die bedrohliche intersubjektive Atmosphäre am Arbeitsplatz in zunehmendem Maße durch Verlassenheit- und Existenzängste geprägt ist“ (ebd.). Obwohl (organisationale) Verfehlungen, die als intern bzw. vertraulich einzustufen sind, mittlerweile von der Umwelt vermehrt kritisch betrachtet werden (können), „... bietet dies doch denen nur wenig Trost, die für sich selbst keine andere Möglichkeit sehen, als die totalitären Tendenzen stillschweigend über sich ergehen zu lassen und sich auf die bloße Erfüllung ihrer Aufgaben zurückzuziehen“ (ebd.).

3 DER „WAR ON TERROR“ UND SEINE BEDEUTUNG FÜR DIE ENTSTEHUNG TOTALER ORGANISATIONEN IM SOZIALWESEN

Beim Management von Kritik, abweichenden Ansichten oder gar opportunistischem Verhalten intervenieren Führungspersonen durch gezielten Rückgriff auf eine Sprache, mit der der Dissens gesteuert bzw. kontrolliert wird. Durch die gezielte Anwendung von Taktiken wie Verleugnung, Druck, Untergraben, Umkehrung, Unterdrückung oder Diskreditierung von Meinungen, die den vorherrschenden Ideologien entgegenstehen, werden inner-institutionelle Exempel statuiert, welche totalitäre Managementstile am Arbeitsplatz entstehen lassen und aufrechterhalten (vgl. ebd., S. 30). Dabei werden abweichende Meinungen nicht allein und in erster Linie durch Sprache unterdrückt, sondern Sprache dient vielmehr als Instrument und Medium des Totalitarismus, um das Denken selbst zu zerstören.

Verschiedene soziale Institutionen werden von einem kulturellen Ethos unterwandert, mit dem Ergebnis, dass die Organisationen der Arbeit ebenso von faschistischem Gedankengut geprägt wird wie ganze Nationen (vgl. ebd., S. 31). Organisationen (der sozialen Arbeit) sind demnach Mikrosysteme bzw. Mikromuster, die kulturell in einer direkten und intensiven Wechselbeziehung bzw. einer Wechselwirkung aus *Emergenz* und *Versklavung* zum Makromuster (Gesellschaftssysteme, Kulturen und Werte) stehen (vgl. Haken / Schiepek 2010, S. 134 f.).

Die öffentliche Entstehung einer solchen Dichotomie wurde kurz nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 an den Erklärungen des damaligen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, George W. Bush, exemplarisch erkennbar: „Entweder seid ihr für uns, oder ihr seid für die Terroristen“ (Rede an den U.S.-Kongress von George W. Bush am 20.09.2001). Kognitiv und emotional rationalisiert, „... durch den unbarmherzigen und gnadenlosen wirtschaftlichen Wettkampf in einer globalisierten Welt, haben unzählige Unternehmensführer dieselbe Haltung zum Ausdruck gebracht, wengleich auch in Bezug auf andere Gegner“ (Stein 2007, S. 31; vgl. Niggemeier 2021b, S. 34).

Ein besonders eindrückliches Beispiel für ein derart geprägtes Führungsverhalten ist der frühere CEO von Scott Paper und spätere Leiter des Haushaltsgeräteherstellers „Sunbeam“, Albert Dunlap. Der Anthropologe Howard F. Stein begleitete Dunlap und analysierte seine Vorgehensweise. Der folgende, kurze Erfahrungsbericht verdeutlicht, welche Mechanismen Dunlaps Verhaltensweisen zugrunde lagen.