

# Script Mertens & Lang, Die Seele im Unternehmen

von Hildegard Brockhausen und Dirk Weller, überarbeitet von Kristina Siever

---

## Grundlage des Scripts nach FISCHERS Prüfungsliteraturliste für Arbeits-, Betriebs-, -Organisationspsychologie bzw. Arbeits-, Organisations-/Kommunikations- und Medienpsychologie:

MERTENS, W. & LANG, H.-J. (1991). Die Seele im Unternehmen. Psychoanalytische Aspekte zur Führung und Organisation im Unternehmen. Berlin: Springer.

### Thema 1: Psychologische Fachberatung

Fischer-Angabe: Beiträge zur Personalentwicklung, wie „Die Neurosen der Chefs“ usf.

→ Kap. 3: Führung aus psychoanalytischer Sicht, S. 65-144; Kap. 3.3.3: Die Neurosen der Chefs, S. 111-123.

→ Kap. 5.4 ~ Ansätze zur Personalentwicklung (s. S. 31)

### Thema 3: Psychologie der Mitarbeiterführung

Fischer-Angabe: „psychologischer Arbeitsvertrag“ usf.

→ Kap. 2: Die psychologische Bedeutung der Arbeit, S. 11-64; Kap. 2.5: Mit Veränderungen leben, S. 46-50, → Psychologischer Arbeitsvertrag, S. 47-50.

## Gliederung des Scripts

Vorwort

### Kap. 1 Warum Psychoanalyse in Unternehmen?

### Kap. 2 Die psychologische Bedeutung der Arbeit

Kap. 2.1 Unbewußte Einflüsse auf das Zusammenspiel von Mensch und Arbeit

Kap. 2.1.1 Die Berufswahl – eine „vernünftige“ Entscheidung?

Kap. 2.1.2 Arbeitsbedingungen und unbewußte Konflikte – ein gordischer Knoten?

Kap. 2.1.3 Der ganz normale Wahnsinn

Kap. 2.2 Bewußte und unbewußte Quellen der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit

Kap. 2.3 Phantasien über das Unternehmen

Kap. 2.4 Die „Guten“ und die „Bösen“: Abwehrprozesse in Organisationen

Kap. 2.5 Mit Veränderungen leben

→ psychologischer Arbeitsvertrag

Kap. 2.6 Arbeitszufriedenheit und persönliche Entwicklung im Lebenszyklus

Kap. 2.6.1 Der Realitätsschock

Kap. 2.6.2 Berufliche Sozialisation und persönliche Reifung

Kap. 2.6.3 Die „midlife-crisis“ – ein Problem auch für Manager?

Kap. 2.6.4 Die Akzeptanzphase

Kap. 2.6.5 Der Vorruhestand

### Kap. 3 Führung aus psychoanalytischer Sicht

Kap. 3.1 Funktionen und Merkmale von Führung

Kap. 3.2 Führungspersönlichkeit und Führungsstil

Kap. 3.2.1 Eigenschaften oder Erwartungen?

Kap. 3.2.2 Charismatische Führung vs. Führung durch Konsens

Kap. 3.2.3 Menschen, Taktiken, Ideen

Kap. 3.2.4 Gewinner um jeden Preis?

## Kap. 3.3 Regressive Prozesse im Umfeld von Führung

Kap. 3.3.1 Irritierende Beziehungsmuster

Kap. 3.3.2 „Family Life“ im Unternehmen?

Kap. 3.3.3 Die Neurosen der Chefs

Kap. 3.4 Regressive Prozesse in Arbeitsgruppen

Kap. 3.5 Schwierige Führungsprobleme

Kap. 3.5.1 Arbeitsstörungen

Kap. 3.5.2 Die Verarbeitung von Enttäuschungen

Kap. 3.5.3 Der Umgang mit Schuldgefühlen

Kap. 3.5.4 Wenn der Lotse von Bord geht: Führungswechsel

Kap. 3.6 Frauen und Männer in Führungspositionen

## Kap. 4 Macht: Verantwortung oder Kompensation

## Kap. 5 Therapie für Unternehmen

### Vorwort

*Der Ansatz dieses Buches verfolgt keine negative Anthropologie in dem Sinne, daß Arbeit Triebverzicht oder -Verleugnung gegen die Natur ist. Hier geht es um die **Passung** von Mensch/Seelischem und Arbeit als Umwelt oder um **Synergie** von Einzelnem und Unternehmen. Insgesamt ist der positive Aspekt betont. Es geht um eine optimale Gestaltung der gegenseitigen Abhängigkeit. Das Buch thematisiert die `Klippen` oder die seelischen Dispositionen, an denen es im Arbeitsleben schiefehen kann.*

### Kap. 1 Warum Psychoanalyse in Unternehmen?

*Dieses Kapitel macht die Setzung, daß die herkömmliche Organisationspsychologie die unbewußten Vorgänge von Arbeit in Unternehmen ausklammert und daß dies wieder in die Forschung bzw. Unternehmensberatung hineingeholt werden muß. Dies im Sinne der `Wirklichkeit, die ja von, mit, durch, für Menschen bearbeitet wird. Der Mensch kann eben nicht einfach als homo ökonomikus aufgefaßt werden.*

*(Siehe z.B. auch die ZEIT Nr. 23 (2000) die von der Wirtschaftswissenschaft redet, und im besonderen vom Prof. Fehr, der in seinem Labor experimentiert (mit echtem Geld und echten Menschen) und feststellt, daß der Mensch kein Homo Ökonomikus ist. ... Sondern: der Homo Ökonomikus ist ein gedankliches Konstrukt, damit die Wirtschaftswissenschaften eine theoretische verlässliche Größe haben. Die Praxis aber straft diese Methode - die Aussagen gehen an der Wirklichkeit vorbei. Nach Fehrs Experimenten ist der Mensch ein Homo reciprocans oder ein Wesen, das von sozialen Normen und Werten und weniger von Profitmaximierung geleitet ist.)*

### Absicht der Psychoanalyse

- Verständnis dafür fördern, welche Bedeutungen hinter irrationalem, paradoxen und irritierendem Verhalten stehen, Empathiefähigkeit
- neue Möglichkeiten finden, mit belastenden Situationen umzugehen
- Arbeitsfreude, Engagement, persönliche Zufriedenheit
- Einsicht in eigene unbewußte Antriebskräfte
- Ausklammerung des Unbewußten steht einer echten Problemlösung im Wege
- Unternehmensangehörige sollen Gefühle und Handlungsimpulse wahrnehmen, um sich damit auseinandersetzen zu können
- **Problem:** Abwehr:sich mit Gedanken und Phantasien auseinanderzusetzen, die mit dem Selbstbild nicht vereinbar sind, negative Gefühle ggü. Menschen, die man respektiert etc.; Angst, die eigene Lebens- und Arbeitssituation genauer anzuschauen; Befürchtungen, PA würde zu Manipulationszwecken genutzt.

## Kap. 2 Die psychologische Bedeutung der Arbeit

### 2.1 Unbewusste Einflüsse auf das Zusammenspiel von Mensch und Arbeit

Die psychologische Bedeutung der Arbeit wird abgehandelt an

- der Passung (Kongruenz/Inkongruenz)
- an bewußten und unbewußten Quellen der Arbeitszufriedenheit
- am Ich-Ideal und Über-Ich als bedeutende UBW Dimension in Bezug auf sich selbst und das Unternehmen
- an der Abwehr als psychodynamischem Gegenlauf
- an der Bedeutung von (betrieblicher) Veränderung für den einzelnen Seelenhaushalt.

#### 2.1.1 Die Berufswahl – eine „vernünftige“ Entscheidung?

Anhand der Berufswahl wird gezeigt, daß dieses meist keine rationale Sache ist (aufgrund realitätsge-rechter Einschätzung des Arbeitsmarkts und des Erkennens der eigenen Stärken), sondern daß es meist eine psychologische (irrationale) Entscheidung ist. Bei der Berufswahl (also mögliche Beratungsarbeit) gilt es nach den ubw.-Motiven zu schauen, nach den Arbeitsbedingungen (wie war die Einarbeit; dies immer auch als sachlicher Aspekt, der bei diesem Buch zu jedem Thema noch erwähnt wird) und eben nach der de facto Passung von Individuum und Arbeit. Eine Inkongruenz dabei eben zu klären versuchen mit den unbewußten Motiven und den sachlichen Bedingungen.

#### 2.1.2 Arbeitsbedingungen und unbewusste Konflikte - ein gordischer Knoten?

Die Beziehungen zwischen Arbeitssituation, individuellen Bedürfnissen und ev. Symptomen müssen genau untersucht werden - ist der Mensch krank oder macht ihn die Arbeit krank? Situativ bedingte Symptome dürfen nicht mit pathologischen Strukturen verwechselt werden! Gesund ist der Mensch (in der Spanne dessen, was als „normal“ zu sehen ist), wenn er sich einerseits an seine umgebenden sozialen und gesellschaftlichen Verhältnisse anpassen kann, sie andererseits aber auch kreativ verbessern kann. Oberflächliche und erzwungene Anpassung führt zu Konflikten.

#### 2.1.3 Der ganz normale Wahnsinn

LaBier (1984,1986) untersuchte die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Arbeit, um der Hypothese nachzugehen, daß destruktive Arbeitsbedingungen scheinbar irrationale und neurotische Verhaltensweisen erst hervorrufen bzw. begünstigen können.

Der „ganz normale Wahnsinn“ besteht nach LaBier (1984) darin, daß manche Personen ihre destruktiven, neurotischen Tendenzen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit auf beeindruckende Weise in Szene setzen können, z.B. neurotische Chefs (vgl. Kap. 3.3!). Hier liegt eine Wechselwirkung von Mensch und Arbeitsumfeld im Sinn einer Passung/Kongruenz zwischen neurotischen Verhaltensweisen und den Rollenanforderungen innerhalb des Unternehmens, die diesen entgegenkommen, vor – die Betroffenen zeigen keine neurotischen Symptome auch dann nicht, wenn ihre Bedürfnisse und Handlungen eindeutig neurotische Züge aufwiesen → **die Neurose kann im Beruf ausgelebt werden**. Diesen Typ bezeichnet LaBier als die „**irrational Angepaßten**“; Mertens & Lang nennen sie auch die „verrückten Normalen“.

Andere Menschen können sich nur schlecht an die Anforderungen ihrer Tätigkeit anpassen, gleichgültig, ob ihre Bedürfnisse neurotisch sind oder nicht. Unter ihnen befanden sich auch diejenigen, die an ihrem Arbeitsplatz offene Symptome einer psychischen Störung zeigten (Typ der „irrational Unangepaßten“ bei Inkongruenz von Mensch und Arbeit).

Im einzelnen arbeitete LaBier folgende **4 Typen** heraus, die nach Kongruenz und Inkongruenz von Mensch und Arbeit unterschieden werden:

A) **kongruente** Situationen (Passung von Mensch und Arbeit):

##### 1) **irrational Angepaßte**

Bei diesen Menschen war eine von 2 neurotischen Orientierungen vorhanden (2 Untergruppen):

- extremes neurotisches Streben nach Macht und Ruhm, sadistische bzw. sadomasochistische Tendenzen (Maccoby: Dschungelkämpfer, der manipuliert und intrigiert, später aber meist Opfer seiner eigenen Methoden wird); eher in mittleren und hohen Positionen;
- extremer Wunsch nach Abhängigkeit und regressiver Rückkehr in die Geborgenheit der frühen Kindheit, masochistische Tendenzen (Unterwürfigkeit); eher in mittleren Positionen.

Diese neurotischen Orientierungen waren im Verlauf des beruflichen Fortkommens und durch den zunehmenden Einfluß der Organisation auf ihre Persönlichkeitsentwicklung systematisch belohnt, verstärkt und gefördert worden.

## 2) **normal Angepaßte**

Diese Menschen haben keine psychopathologischen Symptome und sind in diesem Sinn „normal“; sie sind aber nicht wirklich „gesund“, denn sie haben ihr latent vorhandenes Potential wichtiger menschlicher Qualitäten nicht entwickelt, weil es durch ihre Arbeit nicht stimuliert wurde, so daß es verkümmert. Sie sind sehr intelligent, begabt und fleißig, und ihre sachlich-intellektuellen Fähigkeiten wurden durch ihre Arbeit systematisch gefördert und im Verlauf ihrer Karriere belohnt. Wichtige menschliche Qualitäten, vor allem emotionaler Art, z.B. Empathie, waren dagegen nicht gefragt.

B) **inkongruente** Situationen (Mensch und Arbeit passen nicht zusammen):

## 3) **irrational Unangepaßte**

Diese Menschen leiden offensichtlich an einer seelischen Erkrankung und zeigen auch an ihrem Arbeitsplatz psychopathologische Symptome. 2 Untergruppen:

- schwere psychische Störung: ihre Krankheit hat während ihres gesamten Lebens immer wieder auch ihre Arbeits- und Beziehungsfähigkeit in Mitleidenschaft gezogen (kleine Gruppe); sie steigen aufgrund ihrer Krankheit meist nicht sehr weit auf; bei manchen wurde durch extreme Belastungen am Arbeitsplatz (z.B. unempathisches Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten) die bestehende Pathologie vertieft, bis hin zu psychotischen Schüben.
- weniger schwere psychische Störung, die nicht zu den Anforderungen ihrer Tätigkeit und Berufsrolle paßt (im Gegensatz zu der „passenden“ neurotischen Störung der irrational Angepaßten), so daß sie in der Regel nicht in die Spitzenpositionen aufsteigen; passiv-aggressive und zwanghafte Tendenzen.

## 4) **normal Unangepaßte**

Diese Menschen zeigen an ihrem Arbeitsplatz Symptome, obwohl bei ihnen keine ernste psychische Störung vorhanden ist; ihre Symptome entwickeln sich manchmal als Reaktion auf situative Belastungen und Streß, manchmal aber auch aufgrund von krankmachenden Arbeitsbedingungen (z.B. viele Frustrationen, mangelnde Anerkennung, willkürliche Versetzungen), durch die negative und unproduktive Tendenzen / Schattenseiten der Persönlichkeitsstruktur gefördert werden; wenn die Belastungen wegfallen bzw. die Arbeitsbedingungen verbessert werden, verschwinden diese Symptome schnell.

Aus diesen Erkenntnissen von LaBier ergibt sich neben der Aufdeckung des „ganz normalen Wahnsinns“ die Warnung, Menschen nicht leichtfertig als „neurotisch“ auszugrenzen, selbst wenn sie sich vielleicht ziemlich bizarr verhalten. Wie in der Familientherapie können in einer systemischen Sichtweise Menschen, die an ihrem Arbeitsplatz Symptome zeigen, als Symptomträger verstanden werden, die auf eine umfassendere Störung des gesamten Systems – der Organisation / der Institution / des Unternehmens – hinweisen, die veränderungsbedürftig ist.

Mertens & Lang sehen es als eine interessante Fragestellung an zu untersuchen, wie die Arbeitssituation von Menschen aussehen müßte, damit sie in ihrer Arbeit die kreativsten und produktivsten Aspekte ihrer Persönlichkeit zum Ausdruck bringen können. Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, muß die Wechselwirkung zwischen Mensch und Arbeit noch sehr viel genauer erforscht werden.

## 2.2 **Bewußte und unbewußte Quellen von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit**

Mertens & Lang stellen diesem Teil die Frage voran, **ob wir arbeiten, um zu leben, oder ob wir leben, um zu arbeiten** - implizierend, daß durch die Arbeit neben den materiellen/finanziellen Bedürfnissen (**finanzielle Bedeutung** von Arbeit) auch noch andere durch die Arbeit befriedigt werden. Es geht also um die Frage, warum wir arbeiten wollen (und nicht nur aus finanziellen Gründen müssen) und wann wir damit zufrieden sind. So hängt zum Beispiel mit der Vergütung nicht nur der materielle Nutzen zusammen; hohes Einkommen steht auch für gesellschaftliche Anerkennung, Erfolg und Prestige (**soziale Bedeutung** von Arbeit).

Nach Levinson (1976) ist es sogar unfruchtbar, davon auszugehen, daß finanzielle Aspekte bei der Arbeitsmotivation im Vordergrund stünden. Wenn die Vergütung als einzige Motivationsquelle gesehen wird, wird den Mitarbeitern das Gefühl gegeben, sie handelten rein extrinsisch motiviert. Dann fühlen sie sich manipuliert und in ihrer Selbstachtung angegriffen.

Nach Ansicht der Autoren werden ganz **normale, gesunde menschliche Bedürfnisse (emotionale Bedeutung von Arbeit)**, die die Arbeitsmotivation und –zufriedenheit beeinflussen, zu wenig beachtet, weil sie einer rein rationalen Arbeitsauffassung widersprechen. Betont wird, daß die Berücksichtigung dieser Bedürfnisse für Unternehmen und auch Arbeitnehmer nur von Vorteil sein kann. Paradigmatisch führen sie einige Beispiele an, in denen sich einerseits bewußte und unbewußte Bedürfnisse der Arbeitnehmer, andererseits aber auch Unternehmensinteressen finden. Es geht darum, weg von der Fixierung auf Rational-Ökonomisches zu kommen. „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein“. Allerdings ist die Hierarchie von rational - ökonomisch hin zu psychologisch: „Wenn jemand genug verdient, um bestimmte finanzielle Notwendigkeiten abzudecken, dann treten andere Motive in den Vordergrund.“

1. **finanzielle** Bedeutung von Arbeit, 2. **soziale** Bedeutung von Arbeit, 3. **emotionale/psychologische** Bedeutung von Arbeit.

Zur **sozialen Bedeutung** von Arbeit:

Wer arbeitet, nimmt dadurch einen sozial anerkannten Platz in der Gesellschaft ein und erhält über seine Arbeit das Gefühl, gebraucht zu werden und wichtig zu sein. Gleichzeitig identifiziert er sich mit seiner Arbeit, ebenso wie er umgekehrt von Außenstehenden mit seiner Arbeit identifiziert wird. Die Arbeit ist daher eine wichtige Quelle für die Selbstachtung und das Selbstwertgefühl. Daraus wird verständlich, warum Arbeitslosigkeit (durch Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes genauso wie durch das Nicht-auf-den Arbeitsmarkt-kommen-Können nach Ausbildung oder Studium) eine schwere Bedrohung der Selbstachtung und des Selbstwertgefühls darstellt.

Zur **emotionalen Bedeutung** von Arbeit:

Folgende gesunde teilweise unbewußte emotionale Bedürfnisse von arbeitenden Menschen, die sich mit Interessen des Unternehmens decken, wirken sich auf die Arbeitseinstellung aus:

1) Bedürfnis nach **Erfüllung von Über-Ich-Anforderungen**

Die Arbeit kann einem Menschen dabei helfen, bestimmte Über-Ich-Anforderungen zu erfüllen. Die meisten Menschen sind mit sich unzufrieden, wenn sie ihre Sache nicht so gut machen, wie sie sie ihrer Meinung nach machen könnten oder sollten.

2) Bedürfnis nach **Gleichgewicht zwischen Autonomie und Solidarität**

Der Arbeitnehmer muß in der Organisation Raum für die Durchsetzung eigener Interessen haben, auf der anderen Seite andere unterstützen und ihnen weiterhelfen können. Die Aufgabe besteht in der Herstellung eines Gleichgewichtes: Werden eigene Interessen zu sehr vernachlässigt, so entstehen Insuffizienzgefühle, Selbstverachtung und Scham; werden dagegen die sozialen Triebe vernachlässigt, so tritt Schuldgefühl auf.

3) Bedürfnis nach **Regulation von Nähe und Distanz**

Der Arbeitnehmer muß die Möglichkeit haben, die Intensität zwischenmenschlicher Beziehungen selbst zu bestimmen.

4) Bedürfnis nach **Lösung von Abhängigkeitskonflikten**

Im gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis von Vorgesetztem und Arbeitnehmer beleben sich Kindheitserfahrungen, die Gefühle und Verhalten aus dieser Zeit reaktivieren können und sich in Autoritätskonflikten ausdrücken können.

5) Bedürfnis nach **konstruktivem Umgang mit Rivalität**

Rivalisierende Tendenzen zwischen den Arbeitnehmern sind im Unternehmen kaum zu vermeiden (Beförderung ?). Destruktive Konsequenzen von Rivalität zeigen sich dann, wenn das Unternehmen zu einer modernen Gladiatorenarena wird; wie in einer Familie so ist es auch im Unternehmen so, daß zwischenmenschliche Beziehungen aus den Fugen geraten, wenn der einzelne nicht weiß, wo sein Platz ist. Eine klare Arbeitsplatzbeschreibung ist daher Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima. Das Gegenteil, die völlige Vermeidung rivalisierender Tendenzen zeigt sich manchmal im Umfeld von charismatischen Führern, die eine Krisensituation bewältigen sollen. Damit niemand ihren Glanz beeinträchtigt, bevorzugen sie zuweilen weniger begabte Mitarbeiter. Beides schadet einem Unternehmen. Nach Lewinson kommt es darauf an, rivalisierende Tendenzen auf die Bewältigung der realen

Arbeitsaufgaben zu lenken, was am besten durch kooperative Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gelingt.

#### 6) Bedürfnis nach **authentischer Realitätswahrnehmung**

Als Arbeitnehmer möchte man wissen, wie es um sein Unternehmen steht, um so Folgen für sich selbst daraus ableiten zu können. Das führt dazu, daß man sich bei Informationslücken seine eigene Realität schafft, die mit der Wahrheit unter Umständen nur bedingt zusammenhängt.

#### 7) Bedürfnis nach **Unterstützung und Anerkennung**

Darüber, daß Vorgesetzte für ihre Mitarbeiter ansprechbar sind, fühlen sie sich unterstützt - auch wenn sie die Hilfe des Vorgesetzten nicht in Anspruch nehmen müssen. Genauso ist das Bedürfnis nach Anerkennung der eigenen Leistung ein natürliches. Ein allzu großes Ausmaß des Bedürfnisses nach Anerkennung drückt dagegen einen Übertragungswunsch aus - wie in der Eltern-Kind-Beziehung soll jetzt der Vorgesetzte durch seine Anerkennung das Selbstvertrauen des Arbeitnehmers stärken ( nach Kohut, 1973 ). Führungskräfte haben nur selten jemanden, den sie vertrauen können und der ihre Leistung bestätigt; in vielen Fällen muß daher Unterstützung von außen gesucht werden (Ehepartner; Ballint-Gruppen für Manager/Führungskräfte).

#### 8) Bedürfnis nach **Schutz**

Führungskräfte sollen darauf achten, daß niemand mehr Belastungen ausgesetzt ist, als er verkraften kann. Der Arbeitnehmer will sich bei der Arbeit in einem geschützten Rahmen wissen, der nicht mehr von ihm verlangt, als er leisten kann. Diese Aufgabe ist nach Levinson sehr von Bedeutung: zum einen weil sie in einem gewissen Zusammenhang mit der (nicht nur neurotischen) Übertragungsbedeutung von Vorgesetzten (als Elternfigur) steht, sondern sie hat auch den realen Hintergrund: - steht der Vorgesetzte hinter seinen Mitarbeitern, dann erzielen sie auch gute Leistungen.

#### 9) Bedürfnis nach einem **Mentor**

Ein älterer und erfahrener Vorgesetzter kann seinen Mitarbeitern dabei helfen, ihre eigenen Fähigkeiten optimal zu entfalten, in dem er einen geschützten und beratenden Rahmen zur Verfügung stellt. In der Figur des Mentors bieten sich nach Levinson nicht unbedingt neurotische Übertragungen der Vaterrolle. Für den Mentor kann es Probleme geben, sofern er Rivalitätskonflikte mit dem jüngeren Kollegen noch nicht gelöst hat.

#### 10) Bedürfnis nach **Leistung und Kreativität**

Der Wunsch, eigene Fähigkeiten anzuwenden und sie darüber hinaus auch erweitern und vertiefen zu können, basiert auf einem **angeborenem Impuls**, der unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann (vgl. Rogers' Selbstverwirklichungstendenz). Die Hierarchiesysteme in Unternehmen nützen jedoch besonders weniger kreativen Menschen, weil das Einhalten spez. Spielregeln oft stärker belohnt wird als kreatives Handeln - zu große Abweichungen vom Bisherigen rufen Angst vor Veränderung hervor, womit dann strikte Einhaltung der Norm oftmals mehr belohnt wird als Kreativität -neue Ideen werden für Vertreter der „alten“ Richtung schnell zur Bedrohung, man fürchtet um seine Position. **Ein Unternehmen ist auf beides angewiesen, Stabilität und kreative innovative Leistungen.** Ein Hindernis für neue Ideen ist häufig die **Angst vor Veränderung**. Besonders Vertreter der „alten“ Richtung schnell zur Bedrohung, man fürchtet um seine Position. Es gilt die Faustregel: **je weniger defensiv** jemand eingestellt ist, **um so offener** kann er für neue Ideen und Erfahrungen sein.

#### 11) Bedürfnis nach **persönlicher Weiterentwicklung und sinnvoller Weiterbildung**

Die Weiterbildung von Führungskräften ist oft zu fachorientiert. Es wäre wünschenswert, im Sinn einer **ganzheitlichen Personalentwicklung** emotionale Inhalte und zwischenmenschliche Konflikte verstärkt aufzugreifen, sie mehr bewußt zu machen und dadurch einen langfristigen Lernprozeß zu ermöglichen, wie z.B. in den in Kapitel 5.4 dargestellten Personalentwicklungsansätzen. Ein tieferes Verständnis für eigene emotionale Konflikte, Wünsche und Bedürfnisse könnte das eigene Handeln in einer veränderten Bewußtseinshaltung verankern. Dies würde nicht nur den Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung erfüllen, sondern auch günstige Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Unternehmenskultur haben.

## **Die Bedeutung des Ich-Ideals/Ideal-Selbst/Über-Ichs in der Arbeitswelt**

Das Ich-Ideal ist eine wichtige unbewußte Quelle von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Im Strukturmodell der Psychoanalyse (mit den Instanzen Es, Ich und Über-Ich) ist das Ich-Ideal entweder im Über-Ich lokalisiert oder es stellt eine eigenständige Instanz dar. Das Ich-Ideal umfaßt das innere Wunsch-Selbstbild, diejenigen Aspekte der Selbstrepräsentanz, die angeben, wie jemand gern sein möchte (Ideal-Selbst). Das Ich überprüft, ob das Ich-Ideal realitätsgerecht ist oder ob es zu streng ist, so daß die persönlichen Ideale nicht erreicht werden können. Diese Ideale sind je nach persönlicher Konfliktlage zu einem unterschiedlichen Teil unbewußt; sie lassen sich aber an dem Ehrgeiz und an den Zielen erkennen, die eine Person verfolgt, sowie an den Werten, an denen sie ihre persönliche Lebensgestaltung ausrichtet. Das Ich-Ideal prägt also sowohl kurzfristige Ziele als auch langfristige Orientierungen. Aus der Übereinstimmung zwischen seinem Selbstbild/Selbst und seinem Ich-Ideal/Ideal-Selbst durch eine einigermaßen befriedigende Umsetzung seiner Ideale in die Realität ergibt sich die **Selbstachtung** und das **Selbstwertgefühl** eines Menschen.

Das Ich-Ideal beinhaltet nicht nur idealisierte Selbstrepräsentanzen (Vorstellungen, wie man selbst sein möchte), sondern auch idealisierte Objektrepräsentanzen (Vorstellungen, wie andere Personen sein sollten), also Phantasien über ein Selbst und ein Objekt in einer idealen Objektbeziehung. Zu der Übereinstimmung bzw. Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung eines Menschen und seiner Wunschvorstellung von sich selbst kommt daher noch die Übereinstimmung bzw. Diskrepanz seiner Wunschvorstellungen über andere und deren tatsächlichem Verhalten hinzu.

Das Ich-Ideal wirkt sich auch darauf aus, wie man „sein“ Unternehmen sieht. Wenn eigene Ziele und Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen, werden die eigenen Vorstellungen durch die Arbeit in diesem Unternehmen umgesetzt. So kann das Unternehmen bei der Umsetzung eigener Ziele „helfen“ und wird demnach als gutes und unterstützendes Objekt erlebt. Diese Hilfsfunktion kann allerdings auch die Tendenz auslösen, das Unternehmen übertrieben zu idealisieren und zum fürsorglichen Elternsurrogat werden zu lassen, mit dessen Zielen man sich vollkommen identifiziert (Erweiterung des eigenen Über-Ichs durch Identifikation mit dem „elterlichen“ unternehmensspezifischen Über-Ichs).

Ist ein Arbeitnehmer gezwungen, Unternehmensziele mit seiner Arbeit zu unterstützen, die mit den eigenen Werten wenig übereinstimmen, kann das zu einer schweren Belastung werden, die sich in z.B. schlechter Arbeitshaltung bzw. „innerer Kündigung“ ausdrücken kann.

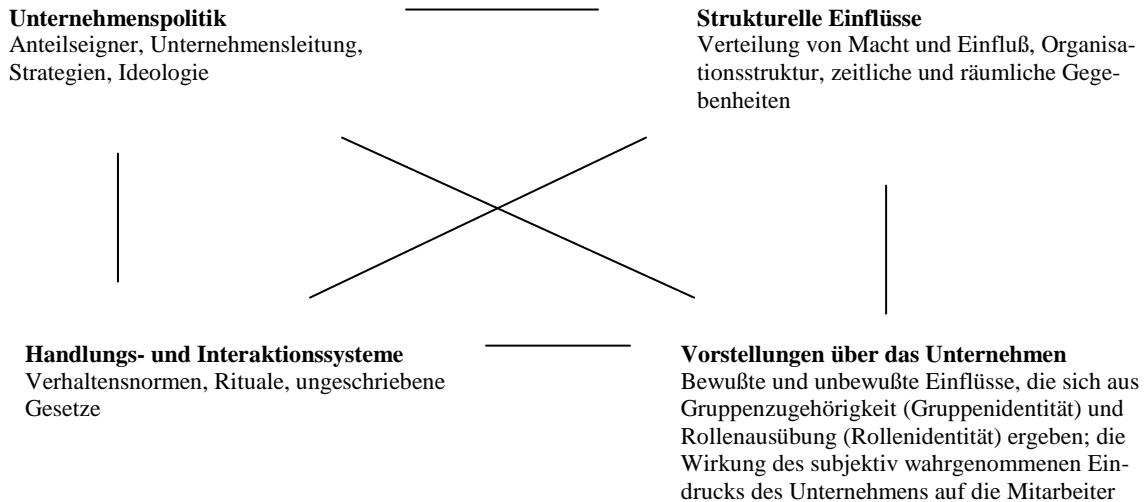
Auch hier kann man den Kongruenzgedanken anwenden: Ein Seelenhaushalt fühlt sich gut, wenn es zwischen Selbstbild/Selbstwahrnehmung und Ich-Ideal/Über-Ich keine/wenig Diskrepanz gibt. *Das Credo dieses Buches hier und an anderer Stelle lautet:* Partizipation = Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen! Erstens erlaubt Partizipation es den Mitarbeitern, als verantwortungsvolle Erwachsene zu handeln und dadurch ihrem gesunden Ich-Ideal zu entsprechen. Zweitens führt sie dazu, daß sich die Mitarbeiter mit der Realität ihres Unternehmens und seinen Existenzbedingungen intensiver auseinandersetzen müssen, wodurch sie auch ihre eigenen Aufgaben besser verstehen und erfüllen.

## **2.3 Phantasien über das Unternehmen**

Die Einstellung von Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen wird einerseits davon beeinflusst, inwieweit sie im beruflichen Alltag in Übereinstimmung mit ihren Zielen, Werten und Idealen handeln können, andererseits aber auch von ihren bewußten und unbewußten Phantasien über ihre Organisation. Wodurch werden diese Phantasien angeregt und welche Bedeutung können sie für das Unternehmen haben?

Larcon & Reitter (1984) haben sich mit dem Identitätserleben beschäftigt und ein **Konzept der „Unternehmensidentität“** entwickelt. Neben objektiven Merkmalen beeinflussen vor allem subjektiv verarbeitete Eindrücke und Phantasien die Wahrnehmung der Identität eines Unternehmens. Die Unternehmensstrategie, die innerbetriebliche Machtverteilung und die Organisationsstruktur prägen das Unternehmensbild ebenso wie eingespielte Interaktionssysteme, die sich in Ritualen, Symbolen, Mythen und Firmenwitzen ausdrücken können.

Abhängig ist die **Unternehmensidentität** nach Larcon & Reitter (1984) von **4 interagierenden Faktoren**, die sich als (teilweise verdeckte) Botschaften zum Bild des Unternehmens zusammensetzen:



## 2.4 Die „Guten“ und die „Bösen“: Abwehrprozesse in Organisationen

Kleine Kinder reagieren auf ihre archaischen Ängste (z.B. vor den eigenen „bösen“ Impulsen) mit einer Wahrnehmungsverzerrung, indem sie die innere Bedrohung (das „Böse“ in sich selbst) nach außen, (z.B. in die Mutter) projizieren, und nun ihre Umgebung als feindselig eingestellt („böse“) und gefährlich erleben, um die Ängste so abzuwehren. Nach Jaques (1984) sind Erwachsene bestrebt, eine Wiederholung und ein Wiedererleben dieser archaischen Ängste zu vermeiden. Um sie abzuwehren, werden unter anderem auch Institutionen und Organisationen benutzt, in denen sie arbeiten.

**Institutionalisierte Abwehr:** Beispiel Londoner Krankenhaus, in dem Menzies zwanghafte Regelbefolgung in einer Umgebung, in der es um Leben und Tod geht, feststellte. Die zwanghaften Regelungen waren Ausdruck des Selbstschutzes der dort Arbeitenden, dieser Selbstschutz hatte aber auch insgesamt lähmende und pathologisierende Wirkungen. Abwehrfunktionen hat z.B. auch der Sport (Fußball!!!).

Bei der Abwehr geht es gegen Abweichungen und gegen personifizierte Abtrünnige. Das Maß von Abwehr entscheidet über gesund oder krank. Gesunde Abwehr ist zu Verstehen als Erhalt einer Homöostase. Paranoid kann man das Verhalten des Mullahs nennen, die zur weltweiten Hatz auf Rushdie aufriefen. Hier zeigte sich die extreme Tabuisierung (z.B. von Sexualität) in der eigenen Kultur an der Stärke der Abwehr.

Ein strukturelles Funktionieren von Abwehr kann am Beispiel von erstem Offizier, Kapitän und Mannschaftsprojektionen gemacht werden. Jaques zeigt, daß der Kapitän als schützende Figur funktioniert, wenn ‚böse Impulse‘ und ‚schlechte innere Objekte‘ auf den ersten Offizier projiziert werden.

*Abwehr nach Fischer, Lehrbuch der Psychotraumatologie: Abwehr ist eine Kontrolloperation, die auf Erhaltung der internen (psychischen, somatischen, sozialen) Systeme abzielt. Abwehr geschieht oft entgegen dem Realitätsprinzip. Abwehrtaktiken: Verdrängung (vor allem innerseelischer Zustände), Verleugnung (äußerer Gegebenheiten), Regression, Sublimierung, Reaktionsbildung, Projektion, Rationalisierung, Isolierung (um das seelische System von Spannungen zu befreien, meist von nicht akzeptablen Triebwünschen des Bewußtseins). Die Abwehr will die größtmögliche Reduktion der kognitiven Dissonanz erreichen.*

## 2.5 Mit Veränderungen leben

Die Autoren stellen die Bedeutung auch nur geringfügiger Veränderungen im Arbeitsprozeß heraus. Durch den Verlust des bisher Vertrauten können Ängste und Trauer entstehen, die im Unternehmensalltag oft übergangen werden. Strukturelle Veränderungen bedeuten oft eine Infragestellung für den Einzelnen. Der Selbstwert verschiebt sich, wenn ein Abteilungsleiter z.B. Teamwork lernen soll. Dazu muß eine Anpassung erfolgen, der Selbstwert innerhalb der Arbeitswelt muß sich an etwas anderem orientieren als bisher. Sabotierung von Veränderung hat oft zu tun mit unaufgedeckten Selbstwertproblemen der Mitarbeiter. Es ist ein **Trauerprozeß/Durcharbeiten** notwendig. Auch bei gewünschter Veränderung muß Altes aufgegeben werden, damit man Neues anfangen kann - auch hier Übergang

und Trauer. So muß z.B. auch bei einer Beförderung die Möglichkeit gegeben werden, sich mit der zukünftigen Rolle auseinanderzusetzen. Da Veränderungen so eine große psychologische Bedeutung haben, sollten Mitarbeiter im Rahmen eines **partizipativen Führungsstils** einbezogen werden.

### **Psychologischer Arbeitsvertrag**

Es können Kränkungen entstehen, wenn der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verletzt wird - hiermit meinen die Autoren **alle vor- oder auch unbewußten wechselseitigen Erwartungen, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber aneinander haben**, ohne daß sie im Arbeitsvertrag festgeschrieben wären. Dieser psychologische Arbeitsvertrag ist eine Metapher, die Beteiligten verhalten sich aber so, als existiere er und erwarten vom Vertragspartner seine Einhaltung. So hat der Arbeitnehmer z.B. bestimmte Vorstellungen darüber, wie sich das (oftmals in Vorgesetzten personifizierte) Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber verhalten sollte. Das Unternehmen bekräftigt oder enttäuscht diese Erwartungen, indem es beispielsweise bestimmte Leistungen und Einstellungen belohnt, andere aber „übersieht“ und hat seinerseits Erwartungen an die Mitarbeiter, z.B. Loyalität und Leistungsbereitschaft. Im Rahmen eines Veränderungsprozesses muß dieser Vertrag neu ausgehandelt werden. Die Versetzung von Mitarbeitern und die Übertragung von neuen Aufgabengebieten (oder die Entlassung!) stellen eine einseitige Kündigung des Vertrags dar. Gelingt es nicht, für die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen eine neue Grundlage zu finden, ist mit Auswirkungen der Enttäuschung, Verärgerung und Wut der Mitarbeiter nicht nur auf ihre seelische und/oder körperliche Gesundheit, sondern auch auf die Effizienz des Unternehmens zu rechnen. Die Frustration der Mitarbeiter kann sich z.B. in passivem Widerstand, sinkender Leistungsbereitschaft oder auch in Streiks manifestieren. Es ist deshalb wichtig, die Dimension des jeweiligen psychologischen Vertrags auszuloten und nach Möglichkeiten für eine Neuanpassung zu suchen, wenn eine größere Veränderung ansteht. Mit der Veränderung des psychologischen Arbeitsvertrags ist ein Verlusterlebnis verbunden, auf das die meisten Mitarbeiter mit einer gewissen Trauer reagieren. Andere versuchen, ihre schmerzhaften Gefühle zu unterdrücken.

Aus **Fischer**, *Lehrbuch der Psychotraumatologie*: „Unter den subjektiven Faktoren, die für die Entwicklung des Traumas (durch Mobbing oder durch Verlust des Arbeitsplatzes) disponieren, kann der ‚psychologische Arbeitsvertrag‘ genannt werden, der die subjektive Ergänzung zum formellen Arbeitsvertrag darstellt. Arbeitgeber wie -nehmer hegen hier persönliche Erwartungen, auf deren Enttäuschung oft mit Verbitterung reagiert wird. (...) Je nach Schwerpunkt des psychologischen Arbeitsvertrags können demnach im zentralen traumatischen Situationsthema Selbstachtung und Selbstwert betroffen sein oder auch Bedürfnisse nach Sicherheit, Schutz und Geborgenheit.“ (S. 333)

→ **psychologischer Arbeitsvertrag** = informeller Vertrag über die wechselseitigen persönlichen Erwartungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit Schwerpunkt auf 1) Sicherung der Selbstachtung und des Selbstwertgefühls oder 2) Erfüllung der Bedürfnisse nach Sicherheit, Schutz und Geborgenheit; die jeweilige psychologische Bedeutung der Arbeit für den Arbeitnehmer disponiert für eine bestimmte Entwicklung eines arbeitsbedingten Traumas und bestimmt im Fall einer arbeitsbedingten Traumatisierung über das zentrale traumatische Situationsthema.

### **Trauer und Neuanpassung**

Die auf eine Veränderung des psychologischen Arbeitsvertrags folgende Trauerreaktion sollte nicht übergangen werden, sondern zum Wohl des Mitarbeiters wie der Organisation ernstgenommen werden. In einem Trauerprozeß sollen die mit dem Verlusterlebnis einhergehenden Gefühle durchgearbeitet werden. Es können nach Levinson (1976) **4 Phasen des Durcharbeitens** eines Verlusterlebnisses unterschieden werden:

1. heftige Reaktionen (Wut, depressive Krisen);
2. Vergegenwärtigung des Gewohnten;
3. Einstellung auf die veränderte Situation;
4. Neuanpassung durch Aufarbeitung des Zurückliegenden und Verfügbarmachen neuer Energien.

Weiter ist eine Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Veränderung für die berufliche Identität wichtig, auch im Fall positiver und langersehnter Veränderungen (z.B. Beförderung).

## 2.6 Arbeitszufriedenheit und persönliche Entwicklung im Lebenszyklus

Die Veränderung der individuellen Wünsche mit dem Lebensalter, der familiären Beziehungen, persönlichen Ansichten etc. haben Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit; die Einstellung zur Arbeit ändert sich. Es können **5 Phasen** unterschieden werden:

### 2.6.1 Der Realitätsschock

Nach dem Eintreten in das Arbeitsleben nach der Ausbildung oder dem Studium erleidet man einen **Praxisschock (massive Inkongruenz)** wegen 1) unrealistischer Erwartungen (als innerpsychisches Moment aufgrund von ungeklärten Idealen); 2) schlechter Einarbeitung; 3) der Abhängigkeit vom Vorgesetzten, so daß man keine eigenen Realitätserprobungen machen kann; 4) gleichzeitiger Familiengründung und Auseinandersetzungen mit dem Partner. Die Arbeitszufriedenheit sinkt erst einmal über Jahre hinweg ab.

### 2.6.2 Berufliche Sozialisation und persönliche Reifung

Später dann zunehmende Passung von Individuum und Arbeit wegen der erfolgreichen beruflichen Sozialisation und der persönlichen Reife. Also eine realitätsgerechte Anpassung und Identifikation mit dem Unternehmen ist erfolgt und dann sieht man auch die Erfolge in der Beschränkung/Anpassung. Die betriebliche Sozialisation hat zu ersten Erfolgen geführt, Einsatz und Leistung wird anerkannt; realitätsnähere Anpassung an das Unternehmen,- aber auch Umsetzung von eigenen Vorstellungen, so daß die Kluft zwischen Erwartungen und Möglichkeiten geringer wird; Entwicklung längerfristiger Perspektiven, dadurch mehr Verbundenheit zum Unternehmen. Unterstützende gefestigte Familienbeziehungen und dadurch evtl. sichereres Identitätsgefühl. Die Arbeitszufriedenheit steigt wieder an.

### 2.6.3 Die „Midlife-crisis“ - ein Problem für Manager?

Die Midlife-crisis in den Lebensjahren zwischen 35 und 45 wurde von Psychoanalytiker Elliot Jaques in den 1960ern entdeckt. Diese Lebensphase ist mit vielen Problemen behaftet und kann zu einer **depressiven Krise** führen. Viele Menschen erreichen jetzt den Zenit ihres beruflichen Erfolgs, und manche erleben ein Gefühl der Stagnation, haben Burnout- und psychosomatische Symptome. Bisher lebten sie starke Aktivität aus und vermieden dadurch auch depressive Krisen, die bei einer Reaktivierung einschneidender frühkindlicher Erfahrungen drohen. In der Midlife-crisis drängen nun verdrängte unbewältigte Konflikte aus der Kindheit ins Bewußtsein, die durchgearbeitet werden müssen, da die eigene Sterblichkeit und der Beginn der zweiten Lebenshälfte deutlich wird. Die Zeitperspektive ändert sich hin zur Betrachtung der Zeit, die bis zum Tod noch bleibt. Eventuelle erste gesundheitliche Belastungen und Partnerschaftsprobleme kommen hinzu. Bei erfolgreicher Bewältigung der Krise erlebt der Mensch eine Bereicherung seines Lebens und gelangt auch wieder zu zunehmender Arbeitszufriedenheit: das Sich-Abfinden und Akzeptieren verschafft dabei Tiefe und Ernsthaftigkeit, produktive Energien werden freigesetzt. „Indem die Tendenz nach stets vorhandener Unvollkommenheit akzeptiert wird, bekommt diese Unvollkommenheit auch schon eine tiefere Dimension, die den unausweichlichen Mangel an völliger Perfektion transzendiert.“

Die **4 Verarbeitungsformen** der Midlife-crisis sind nach Kets de Vries (1980):

- 1) **konstruktive Verarbeitung** (realistisch und aktiv);
- 2) **Akzeptanz** (realistisch und passiv);
- 3) **defensive Bewältigungsversuche** (unrealistisch und aktiv): Menschen leiden unter einer Vielzahl von Symptomen (Alkoholabhängigkeit, psychosomatische Krankheiten, Beweis der sex. Leistungsfähigkeit, Torschlußpanik bzgl. Zielerreichung; reagieren panikartig, da sie das Gefühl haben, daß viele Entscheidungen falsch waren; Gefühle jüngerer Mitarbeitern gegenüber: Neid, Bitterkeit, Eifersucht);
- 4) **depressive Reaktionen** (unrealistisch und passiv): Menschen leiden unter dem Gefühl, daß alles zu spät und das Leben sinnlos ist; der Kontakt zu ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Mitmenschen ist verlorengegangen (Einzelgänger); kann zu Entlassung führen; das Selbstmordrisiko ist groß.

Wichtig ist es, daß in Unternehmen ein Bewußtsein für die Problematik geschaffen und ein Beratungsangebot für die Mitarbeiter aufgebaut wird, vor allem im Sinn der Prävention.

### 2.6.4 Die Akzeptanzphase

Wenn die Midlife-crisis gut überwunden wurde, folgt im Lebenszyklus eine Phase, in der der Verlust von Macht, Einfluß und Bindung akzeptiert wird. Die eigene Lebens- und Arbeitssituation kann wie-

der besser akzeptiert werden, evtl. kommt es zu einer Übernahme einer Mentorrolle für jüngere Mitarbeiter.

### 2.6.5 Der Vorruhestand

Der Gedanke an das Ausscheiden aus dem Arbeitsleben ist besonders schwierig bei enger Bindung an das Unternehmen. Bald aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu müssen, kann in eine neue Identitätskrise führen und somit die Arbeitszufriedenheit wieder sinken lassen. Der bevorstehende Verlust an von Macht und Einfluß ist für viele Menschen schwer zu ertragen (Loslassen müssen). Das Rentenalter wird mit **Ritualen** wie Festessen, Abschiedsgeschenk und Sonderbehandlung in den letzten Arbeitstagen eingeleitet, die die beginnende Veränderung symbolisch vorwegnehmen und vorbereiten, um den Ausscheidenden dabei zu helfen, in ihre neue Rolle hineinzufinden und die Veränderung auch nach außen sichtbar zu machen. Im Verlauf dieser **Übergangsriten** klingt häufig eine Neuauflage früherer **Trennungs- und Verlusterfahrungen** an, so daß diese Phase dann von intensiver **Trauer** überschattet wird. Es stehen viele Veränderungen an: der sozialen Rolle und des Status', womöglich Absinken des Lebensstandards, Abgabe von Einfluß und Verantwortung; gesundheitliche Probleme erzwingen Umstellung des bisherigen Lebensstandards, es muß eine neue Beziehungsgrundlage mit dem Partner gefunden werden. All das ruft die Endlichkeit vermehrt ins Bewußtsein. Erikson benennt daher die Entwicklungsaufgaben dieser Lebensphase mit der Polarität Integrität versus Verzweiflung: in der Rückschau auf das eigene Leben wird die Fähigkeit, sich selbst mit seiner Vergangenheit, so wie sie war, akzeptieren zu können und ungelöste Konflikte und unbewältigte Erfahrungen abschließend zu bearbeiten und in die Persönlichkeit zu integrieren, zur wichtigsten Aufgabe. Wenn das Gefühl überwiegt, die Möglichkeiten des eigenen Lebens nicht wirklich sinnvoll genutzt zu haben, nicht zu den eigenen Bedürfnissen gefunden zu haben, über sie hinweggegangen zu sein oder zugelassen zu haben, daß man von anderen benutzt wurde etc., befällt den Menschen existentielle Verzweiflung.

Die psychosoziale Bedeutung des Übergangs in den Ruhestand wird vor allem mit 2 Theorien zu erklären versucht; 1) der Aktivitätstheorie und 2) der Disengagementtheorie.

1) **Aktivitätstheorie**: Für das Wegfallen beruflicher und sozialer Aktivitäten muß ein Ersatz gefunden werden, z.B. in Freizeitaktivitäten oder ehrenamtlichem Engagement.

2) **Disengagementtheorie** (Loslösungstheorie, Kohli 1978): Ruhestand ist Teil eines natürlichen Prozesses, in dessen Verlauf sich der ältere Mensch nach und nach aus seinen bisherigen Rollen zurückzieht. Deswegen versuche auf der einen Seite die Gesellschaft, ihn aus den Institutionen herauszulösen und auf der anderen Seite entspreche dies auch den Bedürfnissen des älteren Menschen.

Aktivitätstheorie vs. Disengagementtheorie: Die Wahrheit liegt wohl in der Mitte: Die Herauslösung aus den bisherigen Funktionen und Arbeitsbereichen kann durchaus mit der gleichzeitigen Entfaltung neuer Aktivitäten und der Entwicklung veränderter Interessen einhergehen. Jeder Mensch muß dabei seinen eigenen Weg finden. Es lassen sich jedoch 2 Bewältigungsversuche danach unterscheiden, ob die Neuanpassung glückt oder mißlingt:

1) **Gelungene Neuanpassung** (konstruktiv und realistisch, aktiv/passiv)

2) **Defensive Bewältigungsversuche** (unrealistisch, hyperaktiv/aggressiv/depressiv)

In diese Gruppe gehört eine erste Untergruppe **hyperaktiver** Menschen, die zwanghaft aktiv sein müssen, um dadurch Angst, Scham, Schuld- und Insuffizienzgefühle abzuwehren. Verleugnung und überkompensatorische Tätigkeiten gehören zu den typischen Versuchen, den Ruhestand zu bewältigen; findet sich bei Menschen, bei denen die berufliche Tätigkeit eine Fassade aus Erfolg, Leistung und Aktivität war, die im Grunde seelische Konflikte / depressive Grundstimmungen verdecken sollte; durch den Beruf Abgewehrtes muß jetzt anders bewältigt werden, sie bemühen sich daher, „Sündenböcke“ zu finden.

Bei einer zweiten Untergruppe werden die Abwehrprozesse vom Umgang mit eigenen **Aggressionen** geprägt: Aggression gegen sich und andere und Verbitterung, sie zögern den Ruhestand lange hinaus, weil sie Angst haben, wieder von anderen Personen abhängig zu sein.

Eine dritte Untergruppe zeigt **depressive** Symptome wie geringe Selbstachtung; sie sind von ihrem bisherigem Leben enttäuscht und geben sich selbst die Schuld. „Rentensyndrom“: hohe Selbstmordrate ältere Männer und hypochondrische Symptome.

Der letzte Lebensabschnitt muß keine Katastrophe sein, sondern er kann im Gegenteil bei entsprechender seelischer Vorbereitung und günstigen Lebensumständen (finanzielle Sicherheit, befriedigende so-

ziale Beziehungen) **neue Chancen** bieten, schon aufgrund der nun endlich verfügbaren Zeit, vor allem für neue Interessen; nach Kets de Vries ist es die Unterforderung, die zu Abbauprozessen und auch zum „Rentensyndrom“ führen kann. Wichtig ist ein sanfter Übergang im Sinn einer **antizipierenden Sozialisation**, die eine frühe und intensive Auseinandersetzung mit den neuen Rollen, Möglichkeiten und Erwartungen und der Suche nach realistischen neuen Zielen beinhaltet. Bei Führungskräften kann die nochmalige Übernahme einer Mentorrolle sinnvoll sein, um gelassener mit der Situation umgehen zu können, da man so das Gefühl erhält, etwas Positives zurückzulassen, für Kontinuität gesorgt zu haben und vielleicht auch vermißt zu werden. Die Unternehmen sollen die Rahmenbedingungen für einen gelingenden Übergang durch Beratungsangebote und Seminare herstellen. Eine **flexible Ruhestandsregelung** ist nach Kets de Vries und Levinson vorteilhafter. Mertens & Lang weisen jedoch darauf hin, daß solch eine Regelung eher den Idealfall eines äußerst einsichtigen, selbstkritischen und seine Bedürfnisse voll erkennenden Menschen voraussetzt und die Gefahr beinhaltet, daß neue Zwänge entstehen (z.B. länger arbeiten zu müssen, um genauso viel wert zu sein wie andere, die das auch tun).

## Kap. 3 Führung aus psychoanalytischer Sicht

### 3.1 Funktionen und Merkmale von Führung

Führung ist die kulturelle Antwort auf das Koordinierungsproblem von Einzelbeiträgen zu einem Gruppenergebnis.

**6 Funktionen von Führung** aus Sicht der **herkömmlichen Organisationspsychologie**: eine Führungspersonlichkeit muß aufgabenrelevante Tätigkeiten 1) initiieren, 2) kontrollieren, 3) planen, 4) leiten, 5) koordinieren und 6) auf ein bestimmtes Organisationsziel hinlenken → **überindividuelle Zielkoordination**; Prozeß innerhalb eines dynamischen Systems, der durch die komplexe Interaktion einer Vielzahl von Variablen gekennzeichnet ist; charakterisiert durch **Asymmetrie** (ungleiche Macht- und Einflußverteilung!). Führung ist ein **sozialer Austausch- und Beeinflussungsprozeß**, der sich in Verhaltensweisen äußert, die zu bestimmten Kombinationen, den Führungsstilen, zusammengefaßt werden können. Der Führungsstil hat wesentlichen Einfluß auf das (Arbeits-)Klima.

Die Anforderungen an Führung sind abhängig von Faktoren wie: Aufgabengebiet, Organisationsebene, Größe der Gruppe, Positionsmacht des Führers (z.B. seine Akzeptanz), Homogenität der geleiteten Gruppe, Arbeitseinstellung und Werteorientierung der Mitarbeiter, Einfluß des Führers nach oben, Belohnungssystemen, Persönlichkeit des Führers etc.

*Ansatzpunkt dieses Buches ist es, Führung im Sinne von Attribution zu verstehen. Was wird von wem von woher nach wo verschoben, damit so etwas wie Führung zustande kommt? Es geht um die Etappen der Attribution. Die Psychoanalyse interessiert sich für das, was über sog. Sachzwänge hinaus eine Rolle spielt und was daran irrational sein kann. Attribution kann man auch als Übertragung lesen. Übertragungen zu erkennen, zu behandeln und zu nutzen, darum geht es in diesem Kapitel. Erwähnenswert ist auch, daß Freud selbst zuerst Übertragung als etwas Störendes in der Therapeut-Klient Beziehung sah (die persönliche Beziehung dränge sich immer in den Vordergrund). Bald dann dominierte die veränderte Perspektive: die Übertragungen (Attributionen, Zuschreibungen) sind eine wertvolle Erkenntnisquelle. Wieder geht es um die notwendige Fähigkeit zur Objektspaltung oder darum, die Ambivalenzen realitätsgerecht zu behandeln. Idealisierende Übertragungen müssen auf ein realistisches Maß abgebaut werden, da der idealisierte Führer sonst die Erwartungen nicht einlösen kann und zur Kippfigur wird → Enttäuschung der Mitarbeiter führt zu Abwertung des Führers.*

### Ansatzpunkte einer psychoanalytischen Organisationspsychologie:

Die Psychoanalyse hinterfragt die scheinbare Rationalität von Verhalten und versucht, unbewußte Motivationsquellen aufzudecken, sie geht einen Schritt weiter, unter die Oberfläche.

### 6 Funktionen einer Führungskraft aus psychoanalytischer Sicht:

- 1) **Unbewußte Prozesse kompetent diagnostizieren**: unbewußte Prozesse aufdecken und dadurch die in Konflikten gebundenen Energien für kreative Arbeitsleistungen freisetzen.
- 2) **Übertragungen verstehen**: Übertragungen, Projektionen und kollusive Aspekte annehmen und verstehen, um zu erkennen, was der Mitarbeiter eigentlich will, aber nicht ausdrücken kann. Blockt man das ab, so erfüllt der Vorgesetzte z.B. die Beziehung, die der Mitarbeiter aus seiner Lebensgeschichte heraus konstellieren will, z.B. autoritärer Vater – ohnmächtiger Sohn.

- 3) **Ambivalenzen erkennen:** Ambivalenzen (z.B. Autonomie – Abhängigkeit, Nähe – Distanz) sollen verstanden und auch ertragen werden können: z.B. sehnen sich die MA nach einer engagierten Führungskraft; ist diese dann zur Stelle, kann es nach kurzer Idealisierung zu frustriert-aggressivem Verhalten kommen, da erkannt wird, daß es keine wunderbare Sofortlösung geben kann. Ebenso müssen sie mit Abhängigkeitsgefühlen zurechtkommen, die sie bei einer engagierten Führungskraft vermutlich mehr verspüren als bei einer weniger engagierten Führungskraft.
- 4) **Rivalität in konstruktive Bahnen lenken:** Rivalität entsteht fast zwangsläufig, soll als Potential genutzt werden; Führungskräfte, die so handeln, als seien Einfluß und Entscheidungsmacht gleich verteilt, erscheinen ihren Mitarbeitern wie der Wolf im Schafspelz. Solche Führungskräfte werden bei ihren Mitarbeitern nur Mißtrauen und Angst auslösen.
- 5) **Ideale erkennen und verbinden:** Führungskräfte sollen eine Beziehung zwischen ihrem eigenen Ich-Ideal (wie man selbst gern sein möchte, worauf man später mit Stolz zurückblicken kann) und den Ich-Idealen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter herzustellen.
- 6) **Idealisierungen abbauen:** Bedürfnis nach dem idealen Vater bzw. der idealen Mutter wird an Vorgesetzte herangetragen, muß auf ein realistisches Maß reduziert werden. Delegation (von Aufgaben und Verantwortung) und Partizipation an Entscheidungen können den Mitarbeitern helfen, unkritische Idealisierungen realitätsgerecht zu modifizieren → vgl. „umwandelnde Verinnerlichung“ psychischer Funktionen, die Eltern zunächst für ihre Kinder ausüben müssen, durch das Kind (Tolpin 1978).

Die **introjektive Identifikation** ist eine Form der libidinösen Bindung, hier an den Führer. Das Introjizierte wird zum Bestandteil des eigenen Selbst gemacht. Es besteht bei der Introjektion dieselbe Gefahr der Pauschalisierung wie beim kleinen Kind, das die Fähigkeit zur Objektspaltung noch nicht entwickelt hat; in der Arbeitswelt kann dieser nicht realitätsgerechte Vorgang z.B. zu Verlust von Kreativität führen (alles Gute liegt beim Führer). Autorität des Führers ist möglich, weil er von allen Mitarbeitern in ihr Ich-Ideal introjiziert worden und damit zum Repräsentanten des Gruppenideals geworden ist.

→ Melanie Klein: frühe psychische Entwicklung, Entstehung frühester Beziehungen, die projektive und introjektive Identifikationen beinhalten; begleitet von Spaltungen und Verleugnungen. Erwachsene können zu diesen archaischen Verhaltensmustern zurückkehren, wenn sie sich bedroht fühlen: projektive und introjektive Identifikationen werden dann zur Abwehr von Angst eingesetzt .z. B. bei Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten verehren: Identifikation mit dem Vorgesetzten, wie bei den Eltern werden negative Anteile verleugnet und positive idealisiert. Folge: Verlust von Kreativität etc. (siehe Kap. 3.3 Regressive Prozesse im Umfeld von Führung).

→ Freud: jeder Mensch überträgt kontinuierlich seine eigenen unbewußten Gefühle und Beziehungswünsche, die er in der Vergangenheit mit wichtigen Bezugspersonen erlebt hat.

## 3.2 Führungspersönlichkeit und Führungsstil

### 3.2.1 Eigenschaften oder Erwartungen?

Die Suche nach Führungseigenschaften bzw. die Zuschreibung von Führungsqualitäten (attributionstheoretischer Ansatz!) ist beeinflusst von Erwartungen/Idealisierungen an Führungspersonen. Haltlosigkeit der *Eigenschaftstheorie* der Führung: es lassen sich keine universellen Persönlichkeitseigenschaften nachweisen: gleiche Eigenschaften können sowohl positive als auch negative Effekte haben → Bandbreite der Aufgaben, Situationsabhängigkeit von Führungsverhalten!

**Führungsstile** gemäß der **Verhaltenstheorie** der Führung:

Die Verhaltenstheorie der Führung hat eine genaue Analyse beobachteter Führungsverhaltensweisen durchgeführt und die gefundenen vielfältigen Verhaltensweisen zu besser überschaubaren Verhaltensmustern, sog. Führungsstilen, zusammengefaßt.

**Definition Führungsstil:** ein konsistentes, durch die spezifische Ausprägung einer Anzahl von einzelnen Faktoren beschreibbares Führungsverhalten.

**3 Führungsstile** nach Lewin et al. (1939):

- 1) **demokratischer** Führungsstil (positiv)

- 2) *autoritärer Führungsstil*
- 3) *laissez-faire-Führungsstil*.

**2 Führungsverhaltensdimensionen** nach der Ohio-Gruppe (Hemphill et al. 1950, 1957):

- 1) **Mitarbeiterorientierung** (consideration): Wertschätzung, Wärme, Liebe, Zuneigung versus *Geringschätzung, Feindseligkeit, Abneigung*;
  - 2) **Aufgabenorientierung** (initiating structure): Autonomie, Dominanz, Lenkung, Aktivität versus *Unterwerfung, Passivität*.
- (vgl. auch Rosenstiel 2000<sup>4</sup>, S. 230, 234).

**5 Führungsstile** nach Levinson (1986):

- 1) **impulsive Führung**: ungerechtfertigte Kritik, Ergebnisse werden sofort erwartet;
- 2) **Führung durch Vertagung**: aus Angst davor, Fehler zu machen;
- 3) **Führung durch Humor**: intuitive Verringerung der seelischen Last der Mitarbeiter;
- 4) **Führung durch Berührung**: häufigen Kontakt zu Mitarbeitern halten;
- 5) **Führung in kleinen Schritten**: bei Unsicherheit in die vermutlich beste Richtung gehen.

Zusammenfassend kann man sagen, daß es den richtigen Führungsstil nicht gibt, sondern das Führungsverhalten muß flexibel der jeweiligen Situation angepaßt werden können.

Kritik an der Führungsstilforschung: aus psychoanalytischer Sicht vernachlässigt sie **das Erleben**, indem sie sich ausschließlich auf das Verhalten konzentriert. **Unbewußte Prozesse** und **Motive** als wesentliche Verhaltensdeterminanten (warum zeigt jemand einen bestimmten Stil, und warum ist dieser Stil so schwer zu ändern?) werden nicht thematisiert. In den folgenden Kapiteln soll gezeigt werden, wie **unbewußte Motive** und **Führungsstil wechselseitig aufeinander bezogen** sind, d.h., wie eine Führungsperson aus unbewußten Motiven heraus einen bestimmten Führungsstil entwickelt, der sich wiederum auf ihre weitere Persönlichkeitsentwicklung auswirkt.

### 3.2.2 Charismatische Führung versus Führung durch Konsens

Beim **charismatischen Führungsstil** funktioniert eine besondere Übereinstimmung von Innen und Außen. Charismatische Führer verfügen über ein intensives Innenleben, das aus den Introjektionen und späteren Identifikationen mit wichtigen Bezugspersonen, Symbolen und Idealen, die auf diese Personen bezogen sind, entstanden ist. Diese Imagines – ein inneres Publikum – beherrschen ihre Innenwelt und sind Grundlage für ihren Einfluß auf die Geführten. Wenn ein charismatischer Führer spricht, liegt seinem Auftreten eine Dramaturgie zugrunde, in der für kurze Augenblicke die internalisierten Objekte des Redners mit der realen Zuhörerschaft verschmelzen. Der Führer überträgt unbewußt seinen kontinuierlichen inneren Dialog mit seinen inneren Objekten auf sein Publikum. Damit vermittelt er seinen Zuhörern, daß sie Zeugen einer dramatisch inszenierten Persönlichkeitsdarstellung werden. Dieses Erlebnis trägt voyeuristische Züge und fasziniert dadurch, daß die Zuhörer den Eindruck haben, der „Hauptdarsteller“ dieser Inszenierung fühle sich unbeobachtet. Dieser Eindruck, daß die Zuhörer „von außen“ zusehen, erlaubt es sowohl dem Führer als auch seinen Anhängern, ihre Abwehr teilweise auszublenden, Zweifel abzulegen und ihre Gefühle aufeinander einzustellen. Diese **Synchronisierung** führt dazu, daß die seelische Distanz zwischen Führer und Geführten plötzlich zu schwinden scheint. Die Zuhörer werden wie nach innen genommen, wodurch die intrapsychische Differenzierung zwischen dem Selbst und den anderen, die für rationales Denken charakteristisch ist, aufgehoben wird.

Durch den vorübergehenden Zusammenbruch dieser Schranke werden die Zuhörer mit den (beschützenden) Eltern und Liebesobjekten der Führungsperson identisch, Vergangenheit und Gegenwart verschmelzen in einem intrapsychischen Zeitsprung. Zu diesem Zeitpunkt hat der Führer seine Zuhörer fest im Griff. Sofern er mit wohlwollenden („guten“) inneren Objekten in Kontakt ist, kann eine neue Zukunftsvision erschlossen werden, die als eigentümliche Kombination von Verstand und Gefühl die Grenzen des bewußten Denkens transzendiert. Wenn er dagegen in einem Dialog mit übelwollenden („bösen“) inneren Objekten und dazu ein Demagoge ist, kann er seine Anhänger dazu bringen, die Realität zu ignorieren und destruktive Visionen heraufbeschwören (Bsp.: Hitler!). Charismatische Führer sind Menschen, die bei ihren Anhängern intensive Emotionen auslösen und als starke Persönlichkeiten imponieren.

Bei einem charismatischen Führer kommt es nach Erikson zu einer Passung von individueller und historischer Dimension, einer einzigartigen, das Individuelle transzendierenden Passung. Er charakterisierte Martin Luther und Ghandi als charismatische Führer.

Der charismatische Führer ist **innengeleitet** (Riesmann 1950): er verläßt sich bei seinen Entscheidungen überwiegend auf seine eigenen Ideen und Überzeugungen.  
(~ narzißtische Persönlichkeitsstruktur?)

Der **Führungsstil durch Konsens** ist das Gegenstück zum charismatischen Führungsstil: hier sucht ein Führer in übertriebener Weise nach Kompromissen und setzt auf Konsens (Bsp.: Bundeskanzler Gerhard Schröder!). Die Taktik besteht darin, sich eine Position in der Mitte des Meinungsspektrums zu verschaffen und von hier aus die Machtbasis schrittweise zu den Rändern hin zu erweitern, wobei oppositionelle Kräfte außerhalb der entstehenden konsensuellen Strukturen isoliert werden. Solche ‚Führer‘ haben keine wirkliche eigene Meinung und erscheinen eher als Mitäufser; sie vermeiden es so lange wie möglich, sich festzulegen. Ein wichtiges Merkmal ist das Fehlen einer intensiven emotionalen Verbindung zwischen Führer und Geführten, der Führer hat eine **schizoide** Persönlichkeitsstruktur (vgl. sozialer Sensor: Chamäleon) und spielt mit seinem **falschen Selbst** (Winnicott, Miller) eine Rolle. Der Führer ist primus inter pares (Erster unter Gleichen), und es sind kalkulierte Eigen- und Gruppeninteressen, die für den gegenseitigen Zusammenhalt sorgen.

**primus inter pares**: Rolle eines älteren Bruders bzw. einer älteren Schwester (anstelle einer Elternfigur) mit wenig ausgeprägter Aggressivität → aus ödipalem Erleben heraus Schuldgefühle entwickelt, Reaktionsbildung zur Abwehr von aggressiven Impulsen → instabile frühkindliche Bindung, traumatische Entthronisierung durch Geburt jüngerer Geschwister, frühe Trennungen → instabile, schwach ausgeprägte intrapsychische Struktur mit vielen Widersprüchen, daher auch mit **paranoidem** Anteil (Mißtrauen gegenüber dem Publikum) und als Folge wenig Selbstachtung. Die Reaktionsbildung besteht in einem bestimmten außenorientierten kognitiv-affektiven Muster, dem **Radareffekt** (Zalesznik 1984) bzw. einer Feldabhängigkeit → der konsensorientierte Führer ist **außengeleitet** (Riesmann 1950): er richtet sich in seinen Entscheidungen vor allem nach den Meinungen anderer Menschen.

### 3.2.3 Menschen, Taktiken, Ideen

Das Führungsverhalten kann auch danach unterschieden werden, ob die Führungsperson sich strategisch vorrangig an Menschen, Taktiken oder Ideen orientiert; **3 Führungsstile**:

- 1) **personorientierte** Führung: konzentrieren ihre psychische Energie, Aufmerksamkeit und Leistungsbereitschaft vor allem auf zwischenmenschliche Beziehungen;
- 2) **taktisch** orientierte Führung: konzentrieren sich auf taktische Probleme, d.h. die Lösung von Aufgaben durch Menschen, und erleben daher sowohl Menschen als auch Ideen als emotional bedeutsam und versuchen, beide Aspekte miteinander zu verbinden;
- 3) **sachorientierte** Führung: konzentrieren sich vor allem auf Sachprobleme, um neue Ideen und produktive Arbeitssysteme zu entwickeln.

Es wird deutlich, daß es keinen Führungsstil gibt, der für alle Situationen gleichermaßen geeignet ist.

Ferner lassen sich **3 Unternehmensstrategien** unterscheiden:

- 1) **homöostatische** Strategie: sorgt dafür, daß das Unternehmen überleben kann, indem seine innere Stabilität und Kontinuität gegen alle Schwierigkeiten verteidigt wird;
- 2) **mediative** Strategie: versuchen, Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen, die unter dem Einfluß externer Zwänge (von der Umwelt ausgehender Anpassungsdruck) notwendig geworden sind;
- 3) **proaktive** Strategie: sorgen für die Veränderung der externen (Umwelt-)bedingungen, indem die Ressourcen des Unternehmens kreativ für Innovationen genutzt werden.

Im Lauf der Zeit durchlaufen Unternehmen oft mehrere Phasen, in denen diese 2 Strategien abwechselnd dominieren.

Es gibt bestimmte Kombinationen der 3 Führungsstile und der 3 Unternehmensstrategien, die eine **optimale Passung** von Individuum und Umwelt („best fit“; vgl. Thomas & Chess: „goodness of fit“) darstellen:

- 1) **personorientierter** Führungsstil und **homöostatische** Unternehmensstrategie;
- 2) **taktisch** orientierter Führungsstil und **mediative** Unternehmensstrategie;
- 3) **sachorientierter** Führungsstil und **proaktive** Unternehmensstrategie.

Um die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens langfristig sicherzustellen, ist eine bestimmte Mischung der 3 Führungsstile und Abfolge der 3 Unternehmensstrategien notwendig, so daß Veränderungen vorgenommen werden können, gleichzeitig aber auch die internen Kapazitäten des Unternehmens mit ausreichender Stabilität erhalten bleiben. Wichtig ist also, daß die Führungsmannschaft eines Unternehmens so zusammengesetzt wird, daß die Bedürfnisse dieser Personen sich gegenseitig ergänzen, so daß die Unternehmensziele optimal verwirklicht werden können.

### 3.2.4 Gewinner um jeden Preis?

Nach den **Motivationen** von Führungskräften, die sich auf ihre weitere Persönlichkeitsentwicklung auswirken, hat Maccoby (1977, 1984, 1989) 5 Managertypen idealtypisch unterschieden:

1) **Handwerker** (Craftsman) bzw. **Experte** (Oberkategorie): traditionelle Werteinstellung, große Achtung vor Mitmenschen, Bemühen um Qualität und Wirtschaftlichkeit; Experte: Meisterschaft, Kontrolle und Autonomie.

2) **Dschungelkämpfer** (Jungle fighter) bzw. **Verteidiger** (Oberkategorie): Machtstreben, Fressen oder Gefressenwerden, Abwehrprozesse, Kollegen sind entweder Verbündete oder Feinde; Typ Löwe: Eroberer, der sein eigenes Reich aufbauen und verteidigen will; Typ Fuchs: durch List und Intrigen geht er seinen Weg durch die Hierarchie bis in die Spitzenpositionen, um Reichtümer anzuhäufen; Verteidiger: Würde und Obhut.

3) **Firmenmensch** (Companyman) bzw. **Helfer** (Oberkategorie): baut seine Identität auf dem Erleben auf, Teil einer beschützenden Organisation zu sein, Sicherheitsstreben, manchmal zu nachgiebig und ängstlich, Rücksichtnahme auf menschliche Seite des Unternehmens, Schaffen einer stimulierenden und kooperierenden Arbeitsatmosphäre, aber zu wenig Ehrgeiz für Führung von wettbewerbsintensiven innovativen Unternehmen; Helfer: Verbundenheit und Fürsorglichkeit.

4) **Spielmacher/Spieler** (Gamesman) bzw. **Innovator** (Oberkategorie): betrachtet das Arbeitsleben und seine Karriere vor allem unter dem Gesichtspunkt von (Spiel-)Chancen und Möglichkeiten, geht wie spielerisch gern kalkulierte Risiken ein, Wettbewerb bringt ihn in Fahrt, er will Ansehen und Berühmtheit – den Rausch des Sieges, und fürchtet nichts mehr als ein Versager zu sein oder als solcher angesehen zu werden; Innovator: Kreativität und Experimentierfreude.

Der Spieler hat ursprüngliche Bedürfnisse zugunsten einer beinahe ausschließlichen Karriereorientierung verdrängt. Je höher die Position, desto wahrscheinlicher ist dieser Typ. Ausgezeichnete intellektuelle Fähigkeiten bei mangelnder Empathie – er hat ein „schwaches Herz“, kein stabiles Selbst, das Empathie möglich machen würde. Kein Kontakt zu sich selbst, fehlende Identität und Integrität. Schlechtes Selbstbild, hoher Anspruch an sich selbst, Mangel an echter Befriedigung. Der alternde und ausgebrannte Spieler ist oft eine tragische Figur mit Depressivität und Verlust von Selbstvertrauen; ohne die Spannung des Wettbewerbs im Arbeitsleben verliert er leicht seinen Halt.

5) **Selbststarter**: strebt nach Gleichgewicht zwischen Disziplin und Spiel sowie zwischen Wissen und Lebensfreude.

„Schiefe“, pathologische Motivationen, seelisches Leid und psychische Symptome können nicht nur aufgrund defizitärer oder traumatischer frühkindlicher Erfahrungen entstehen, sondern auch aus der Vernachlässigung und Verdrängung erwachsener Werte und Bedürfnisse. Entwicklung ist ein lebenslanger Prozeß - ein Prozeß, der eben keineswegs mit dem Durchlaufen der ödipalen Phase beendet ist.

## 3.3 Regressive Prozesse im Umfeld von Führung

### 3.3.1 Irritierende Beziehungsmuster

**Übertragung** ist eine Wiederholung, ein Anachronismus, eine Neuauflage einer alten Objektbeziehung, ein Irrtum in der Zeit. Im Arbeitsleben kommen häufig dysfunktionale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgrund von Übertragung zustande, z.B. dadurch, daß ein Vorgesetzter von seinem Mitarbeiter übertragend so erlebt - und vielleicht auch behandelt - wird, wie der Mitar-

beiter es bereits bei seinen frühen Bezugspersonen erlebt hat. Es werden **4 Übertragungsmuster** unterschieden:

1) **idealisierende** Übertragung: Wahrscheinlich aus einer ehemals allzu innigen libidinösen Bindung heraus geschieht die Idealisierung / idealisierende Übertragung. Sie stellt einen Versuch dar, einen ursprünglichen, glücklichen Zustand wieder herzustellen, indem versucht wird, mit einem als vollkommen und omnipotent erlebten anderen Menschen eine Zweieinheit zu bilden. Ausgelöst: Mensch fühlt sich hilflos und wertlos, wenn ihm nicht jemand zur Verfügung steht, den er bewundern kann. Das ganze Gute wird dem Führer überschrieben, mit der Folge hoher Erwartungen, Enttäuschbarkeit und dem Umkippen ins Gegenteil. Bei dieser Art Mitarbeiter handelt es sich um leicht zu manipulierende Menschen, die aber auch extrem empfindlich gegen Kritik sind; zu hohe Erwartungen, können schlecht selbstständige Entscheidungen treffen.

2) **Spiegelübertragung**: Hat die Funktion, einen ursprünglichen, frühen Glückszustand dadurch wiederherzustellen, daß der betreffende Mensch sich selbst als vollkommen und allmächtig wahrzunehmen versucht, indem er sich in anderen Menschen so spiegelt. Sein „grandioses Selbst“ (Kohut, 1973) zeigt wenig Interesse und Empathie für andere Menschen. Trotzdem braucht er die Bewunderung anderer, um so seine eigene Wertlosigkeit und Mangel an Selbstbeachtung zu kompensieren.

Spiegelübertragungen sind den idealisierten Übertragungen komplementär. Führungspersonen suchen idealisierende Mitarbeiter aus, die sie für sich instrumentalisieren. Sie sind narzißtisch und von ihrer grandiosen Bedeutung und Einzigartigkeit überzeugt. Auf der unbewußten Ebene suchen sie in ihren Interaktionspartnern die spiegelnden Eltern, weil die wirklichen Eltern ihrer Kindheit nicht genügend Empathie besaßen, um die Bedürfnisse des Kindes altersgerecht zu erkennen.

3) **paranoide** Übertragung: Wahrscheinlich aus einer frühkindlichen extremen Versagung heraus stellt sich der Typus der paranoiden Übertragung ein; die aus der Versagung resultierende Wut wiederholt sich im Angriff auf andere (als spätes Ventil). Diese unkontrollierbare Wut macht eine Spaltung (gut und böse) nötig, um mit der ausgelösten Angst umgehen zu können. Die Spaltung und der zusätzliche Abwehrvorgang der Projektion sorgen dafür, daß man sich selbst als guten Menschen erlebt. Schuldgefühle über die eigene Wut werden verdrängt, indem alle unangenehmen und bedrohlichen Emotionen und Gedanken anderen projektiv zugeschrieben werden.

Wichtiges Interaktionsmuster: anderen Menschen angreifen, um ein Ventil für das Gefühl der eigenen Bedrohung zu finden. Die 3 Unterformen 1) Feindseligkeit, 2) Neid und 3) „moralischer Masochismus“ sind charakteristisch. Masochistische Übertragungsformen sind das Spiegelbild offener feindseliger paranoider Übertragungsformen: eine Führungsperson fühlt sich von anderen Menschen bedroht und verfolgt, leidet jedoch gleichzeitig an den eigenen Schuldgefühlen; sie tendiert deswegen unbewußt dazu, Situationen zu provozieren, die irgendeine Form von Bestrafung zur Folge haben (z.B. Pechvögel).

4) **ödipale** Übertragung: In der ödipalen Phase (zwischen 4 und 6 Jahren) hat die trianguläre Beziehung des Kindes zu Vater und Mutter besondere Bedeutung. Das Erleben von Eifersucht und Rivalität mit dem gegengeschlechtlichen Elternteil durchläuft ein kritisches Stadium. Die ödipale Entwicklung beginnt zu entgleisen, wenn sich das Dreieck auf eine Dualbeziehung verkürzt und sich einer ausgeschlossen fühlt. Führt zu Phantasien, Wünschen etc., in denen stets eine ödipale Thematik (Dreieckskonstellation) im Mittelpunkt steht (Ausgeschlossenheit, Rivalität, Einzigartigkeit, Fixierung an einen Elternteil, massive Schuldgefühle); z.B. sehr strenger Vater: Furcht überwiegt, Kind ist unfähig, später positive Beziehung zu Autoritätspersonen einzugehen, ordnet sich bereitwillig unter. Mitarbeiter mit ödipaler Übertragung können eigene Interessen gegenüber dem Vorgesetzten nicht durchsetzen, sind unfähig, positive Beziehungen zu Autoritätsperson einzugehen und zeigen das Muster „nach oben buckeln, nach unten treten“ gemäß der nicht mehr realitätsgerechten Spaltung von oben (da ist das Gute hin projiziert) und unten (da ist das Böse angesiedelt); der Akteur steht in der Mitte und agiert seine Spaltung aus.

#### **4 Erscheinungsformen ödipaler Übertragung:**

- **libidinöse Idealisierung**: Idealisierung unter Verdrängung aller rivalisierenden Tendenzen; Vorgesetzter wird als Wunschwater behandelt;

- **Selbstabwertung:** Unterordnung aus Angst vor der Rache des mächtigen Vater-Rivalen; übertriebene Bescheidenheit und Zurückhaltung des Mitarbeiters;
- **Angst vor Erfolg:** Schuldgefühle, weil Erfolg den Sieg über den Vater-Rivalen bedeuten würde; unerklärbares Scheitern, plötzliche Fehlschläge, Leichtsinnsfehler, Pechvogelsyndrom;
- **Pseudounterordnung:** Angst vor Vergeltung und indirekten Racheakten; kleine Nadelstiche, Intrigen, Zurückhalten von Informationen, Sabotageakte.

### 3.3.2 „Family Life“ im Unternehmen?

#### 1. Double-binds

**Double-bind** nach **Fischer**, Glossar Lehrbuch der Psychotraumatologie: eine paradoxe Kommunikationssituation, eine systematische Diskrepanz zwischen Kommunikation und Metakommunikation.

*Praktisch kann man sich das vorstellen, wenn man einerseits denkt „du Arschloch“ und andererseits laut sagt „Sie sind großartig“, oder die bekannte Aufforderung „Sei spontan!“.*

Double-bind ist eine Form der Verleugnung, um Pathologisches oder unbewußte Konflikte nicht bewußt werden lassen. So kann in einer wichtigen interpersonalen Bindung ein unbewußter Konflikt ignoriert werden. Das kennzeichnet sich durch chronisch doppelbödige und widersprüchliche Botschaften, die Irritierung und Verunsicherung auslösen.

In Unternehmen halten manche Vorgesetzte, die zu solchen Doppelbindungen neigen, ihre Mitarbeiter für inkompetent und hilflos. Selbständige und kreative Mitarbeiter halten eine solche widersprüchliche Beziehungsform nicht lange aus.

#### 2. Interaktionsmodi nach Helm Stierlin

Stierlin: Grundmuster der Eltern-Kind-Interaktion. Richter: kindliche Rolle als das Gesamt der elterlichen Erwartungsphantasien, insofern die dem Kind die Erfüllung einer bestimmten Funktion zuweisen. 3 familiäre Beziehungsmuster und mögliche Auswirkungen auf die Interaktion im Unternehmen:

##### 1) Bindungsmodus

Der Bindungsmodus dient in einer Familie dazu, die Ablösung und autonome Entwicklung des Kindes zu verhindern. Stierlin unterscheidet zwischen kognitiver Bindung (z.B. falsche Benennung von Gefühlen und Haltungen des Kindes) und Loyalitätsbindung (durch Erzeugen von Schuldgefühlen). Vorgesetzte, die den Bindungsmodus in den Beziehungen zu ihren Mitarbeitern praktizieren, erleben ihre Umgebung als bedrohlich und feindselig. Mitarbeiter, die gut mit der Führungsperson zurechtkommen wollen, müssen äußerst loyal sein und einen Kreis von Vertrauten bilden, in dem Entwicklung und Autonomie nicht möglich ist.

##### 2) Ausstoßungsmodus

Die Eltern vermitteln den Kindern das Gefühl, überflüssig und ungeliebt zu sein. Im Unternehmen häufig Kipp-Phänomen von bindenden/delegierenden Führungskräften in Ausstoßung (z.B. wenn sich die Führungskraft wegen ihrer eigenen Abhängigkeitswünsche und daraus entstehender Verwundbarkeit unbehaglich fühlt).

##### 3) Delegationsmodus

Die Eltern erteilen ihren Kindern bestimmte Aufträge, die diese zu erfüllen haben; die Delegation ist erst im Extrem gefährlich. Die Eltern können die Aufträge nicht selbst verwirklichen, weil sie sich vor dem damit verbundenen Konflikt zu sehr fürchten. Manche Delegationen haben eine Nachhol- oder Ersatzfunktion (z.B. Ich-Ideal-Delegation: vom Kind wird erwartet, daß es bestimmte Lebensziele verwirklicht, die die Eltern selbst nicht geschafft haben; z.B. Über-Ich-Delegation: Vater war in seiner Jugend straffällig und kann seine Schuldgefühle abbauen, wenn der Sohn im gleichen Alter auch straffällig wird). Im Unternehmen z.B. Phänomen der „unsichtbaren Leine“: der Mitarbeiter soll die Wünsche des Vorgesetzten immer erfüllen.

### 3. Kollusionen und psychosoziale Kompromißbildungen

Eine **Kollusion** (Willi 1975, Mentzos) ist eine künstliche und unbewußte Ungleichverteilung zwischen zwei Personen, ein unbewußtes Zusammenpassen/Zusammenspiel zweier Partner, die sich gegenseitig verstärken und fixieren, weil sie sich wechselseitig in den jeweiligen Funktionen benötigen. Bsp.: ein

Partner hat das Bedürfnis nach regressiver Befriedigung, der andere das nach überkompensierender Progression. Die an der Kollusion beteiligten beiden Personen gestalten unbewußt ihre Beziehungen immer wieder nach einem Muster, das in der Vergangenheit prägend für sie war. Es werden **4 Kollusionsformen** unterschieden (*allerdings nicht scharf trennbar*):

1) **narzißtische** Kollusion: der „Komplementärnarzißt“ (regressive Position, Mitarbeiter) sucht im Partner (progressive Position, Führungsperson) ideale Anteile des eigenen Selbst; Umgekehrt will der Narzißt seinem Mitarbeiter dessen (Ideal)Selbst ersetzen (einer ist grandios, der andere bewundert). Diese Kollusionsform kann z.B. bei Spiegelübertragung der Führungsperson und idealisierender Übertragung des Mitarbeiters zustande kommen. Der Komplementärnarzißt verdrängt und delegiert an seinen Partner den Anspruch auf ein eigenes (Ideal) Selbst, und der Narzißt verdrängt und delegiert an den Partner seine als minderwertig erlebten Selbstanteile.

2) **orale** Kollusion: der Partner in der regressiven Position (der „Pflegling“) erwartet vom Partner in der progressiven Position (der Mutter) die Befriedigung oraler Bedürfnisse (Schutz, Zuwendung, Unterstützung, Versorgung etc.) (einer ist Fürsorger, einer wird versorgt; man denke sich ein Baby an der Mutterbrust).

3) **anal-sadistische** Kollusion: Machtkämpfe. Der regressive Partner (Untergebener) strebt einen Zustand passiver Abhängigkeit von seinem mächtigen progressiven Partner (Vorgesetzter) an; er verdrängt Autonomiewünsche, während die Führungsperson Trennungsängste und Abhängigkeitswünsche verdrängen muß (einer ist Herrscher, einer Untertan).

4) **phallische** Kollusion: der Partner in der regressiven Position verdrängt männliche Rollenansprüche, komplementär zu der Verdrängung passiv-rezeptiver Tendenzen beim progressiven Partner, der ständig die männliche Bewährung anstrebt. Z.B. Vorgesetzte, die zu überzogener Rivalität neigen und immer wieder aller Welt beweisen müssen, daß sie echte Männer sind und sich daher mit eher farblos wirkenden Mitarbeitern umgeben.

### **3.3.3 Die Neurosen der Chefs**

**5 neurotische Persönlichkeitsstrukturen** bei Führern (auch Regressionsformen):

1) **depressive** Persönlichkeitsstruktur: wenn er an der Macht ist, entsteht aufgrund seiner Depressivität und seinem Nicht-Zugehen auf die Realität ein Machtvakuum; dort können sich Machtkämpfe unter den Mitarbeitern entwickeln; hält sich normalerweise nicht lange in einer Führungsposition.

2) **schizoid-distanzierte** Persönlichkeitsstruktur: leidet unter einem Verlust der eigenen Mitte oder kann sich nicht als ozeanisches Ganzes empfinden; ist entfremdet vom eigenen Selbst (Miller 1979); fassadenhaftes Benehmen und mechanische Art des Umgangs mit anderen; ein distanziert-schizoider Chef lädt zu Übertragungen geradezu ein; Nach Kets de Vries gibt es zwei Formen bei Führungskräften:

a) der **soziale Sensor**: zeigt beinahe zwanghafte Soziabilität; Gefühl der Kontaktlosigkeit soll verdrängt werden, spielt die von ihm erwarteten Rollen.

b) der **Systemmensch**: geht persönlichen Kontakten aus dem Weg; versenkt sich in abstrakte Aufgaben; Kontakte sind von mechanischer, depersonalisierter Form; Aufgaben sollen von innerer Leere ablenken.

3) **paranoide** Persönlichkeitsstruktur: ist mißtrauisch anderen Menschen gegenüber; von seiner Struktur her ist er paranoid, entsprechend seiner Spaltung kann er schwer das Ganze sehen, projiziert eigene feindselige Impulse auf andere und Anderes; ist bestrebt jede Opposition zu unterdrücken, ist nicht kritikfähig; Gruppe von Verbündeten mit dem Abwehrmechanismus „Identifikation mit dem Aggressor“ um sich herum: intrapsychisch verwandelt sich der nicht nur bewunderte, sondern auch gefürchtete Führer in eine Elternfigur, mit der sich manche Mitarbeiter analog zu ihren Kindheitserlebnissen leicht identifizieren können und an seiner Omnipotenz teilhaben können. Das paranoide Potential einer Führungskraft wird durch ihre Isolation begünstigt; häufig Suche nach Sündenböcken; Folie à deux:

irrationalen Interaktionsmuster, das durch Abhängigkeitsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und paranoide Charakterzüge begünstigt wird; die Führungskraft, die eigene Abhängigkeitswünsche verdrängt hat, entwickelt gegenüber dem Mitarbeiter Feindseligkeit - und leidet deswegen unter Schuldgefühlen. Um diesen unbewußten Konflikt zu lösen externalisiert sie ihre Aggressionen und projiziert sie auf andere Personen, Gruppen und Institutionen; sie braucht ihre Mitarbeiter zur Unterstützung ihrer paranoiden Ideen; diese können folgende Reaktionen wählen: Nichtbeteiligung, Pseudobeteiligung, Identifikation, Internalisierung.

4) **zwanghafte** Persönlichkeitsstruktur: das Zwanghafte ist auf die Sache bezogen; Vorliebe für Ordnung, Präzision, Klarheit und Kontrolle fördert präzise Aufgabenteilung und bringt Transparenz in Entscheidungsprozesse, - andererseits geht dieses Bedürfnis häufig in ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis über und führt zu Verstärkung der Bürokratie. Darunter leiden die Selbständigkeit und Kreativität der Mitarbeiter, so daß es im Endergebnis zu Unterwürfigkeit, Pseudoabhängigkeit und passiver Haltung kommt, in der die Mitarbeiter keine Rückmeldungen geben. In solch einem Klima sind Veränderungen schwer zu bewältigen.

5) **narzißtische** Persönlichkeitsstruktur: Führer mit dieser Struktur können für eine Organisation die gefährlichsten Folgen mit sich bringen. Es werden 3 Arten von Narzißmus unterschieden, wobei die erste keine negativen Folgen mit sich bringt:

a) 1) **gesunder** Narzißmus: gesunde Selbstliebe mit der Fähigkeit zur Ambivalenz, mit Überzeugtsein von bestimmten Idealen und Werten; Fähigkeit, Bedürfnisse und Wünsche anderer Personen empathisch zu verstehen; auf die Erfolge der Mitarbeiter reagieren sie mit Stolz und Befriedigung; verfügen über Kreativität und Überzeugungskraft, um ihre Mitarbeiter für Ziele zu begeistern. Sie waren in ihrer Kindheit nicht gezwungen, Teile des Selbst abzuspalten und zu verdrängen, sondern selbstständige Handlungsimpulse wurden akzeptiert und gefördert.

b) **pathologischer** Narzißmus:

2) **illusionärer** Narzißmus: einseitige Grandiosität; auf keinen Fall sich selbst einen Fehler zuschreiben wollen/können. Diesen Menschen wurde von ihren Eltern das Gefühl vermittelt, unabhängig von ihren Handlungen bewunderungswürdig und vollkommen zu sein → Narzißmus durch **Verwöhnung**. Als Folge entwickelten sie ein grandioses Selbst (Kohut, 1973); sind nicht unbedingt tyrannisch, es kommt ihnen auf Bewunderung an, sie wollen von Mitmenschen geliebt werden; es fehlt ihnen an Einfühlungsvermögen; es geht in erster Linie um Befriedigung ihrer eigenen Wünsche und Interessen; in ihrem Verhalten ähnlich wie schizoide Menschen: „Als-ob-Qualität“, da sie keine stabile Identität mit festen Überzeugungen haben; bevorzugen unkritische Mitarbeiter; bevor sie Entscheidungen treffen, sorgen sie für genaue Analysen; ihr Streben nach Perfektion kann Abteilung bzw. Unternehmen zur Stagnation bringen.

3) **reaktiver** Narzißmus: als Reaktion auf extreme frühkindliche Ablehnung → Narzißmus durch **Ver-sagung**. Kaum Fähigkeit zur Empathie, schwerwiegendste narzißtische Charakterstörung. Die elterliche Ablehnung führte zur Fragmentierung des sich entwickelnden Selbst; sie wirken kalt, ohne Mitleid, grandios, exhibitionistisch, wollen bewundert werden. Sie bevorzugen Ja-Sager als Mitarbeiter, reagieren auf Kritik mit heftiger Wut; da die Fähigkeit zur Empathie fehlt, gibt es hohe Fluktuation; Teamarbeit oder Projekte, die eigene Initiativen der Mitarbeiter erfordern, können unter ihrer Leitung kaum verwirklicht werden. Als Führungspersonen bevorzugen sie besonders riskante Vorhaben mit Aussicht auf einen strahlenden Erfolg, und zwar ohne vorhergehende gründliche Planung; bei Mißerfolgen werden immer andere verantwortlich gemacht. → schwerwiegende Konsequenzen für das Unternehmen!

### 3.4 Regressive Prozesse in Arbeitsgruppen

Es wird ein gemeinsames neurotisches Muster ausgebildet. Als Grundformen unbewußter Gruppenphantasien kann man sich als Steigerung die 3 Schemata vorstellen: 1) **Kampf/Flucht** (bzw. Angriff/Verteidigung → *ist logischer, denn von Flucht ist in dem Buch gar nicht die Rede außer in der Überschrift*), 2) **Abhängigkeit** und 3) **Utopie**.

#### 1) **Kampf/Flucht**

*Als Beispiel kann man sich die USA als riesige Arbeitsgruppe denken, die das Böse im Außen lokalisiert und dort angreift (man denke an die Kommunistenhatz der 50er Jahre in den USA und den aktiv*

*betriebenen kalten Krieg - bis heute gegen Cuba). Der Regression auf Angriff und Verteidigung liegt der Spaltungsmechanismus zugrunde.*

So kann dann im Unternehmen auch die Objektdifferenzierung zum Chef sein, wieder die Unfähigkeit, ihn als Ambivalent zu erkennen. Energetisch wirkt es dann so, daß die Gruppe oder das Unternehmen sich aggressiv gegen die (reale oder eingebildete) Konkurrenz verhält und damit die Produktivität in der Gruppe hoch ist (Wappnungsenergie). Allerdings wird man auch scharf gegen Feinde im Inneren vorgehen.

## 2) **Abhängigkeit**

hier ist ein Beispiel in deutlicher Form eine Abhängigkeit bei Sektenmitgliedern oder der Deutschen von ihrem Adolf-Führer. Durch Einssein mit dem Führer erlebt man ein Hochgefühl; man macht sich die Anliegen des Führers zu seinen eigenen. Der Führer rettet aus einer depressiven Grundstimmung heraus. Die Abhängigkeit von einem Führer ist demnach eine Verarbeitungsform, eine Reaktanz der **Depression** der Gruppenmitglieder.

## 3) **Utopie**

in der wirtschaftlichen Welt ist die Entwicklung von Utopien eher naheliegend im Bereich der Forschung oder der derzeit neuen Technologien und der virtuellen Welt. Auch bei Utopien handelt es um Abhängigkeit von einem Führer, der ja an den U-Topos hinführt, aber durch das Sachthema kann sich der Verlust von Bodenkontakt noch steigern. Man kann sich fragen, inwieweit Bill Gates bei seiner Firmenentwicklung und dem weltweiten Vertrieb von Microsoft noch an so etwas banal reales wie das amerikanische Kartellamt gedacht hat. Oder ob Forschungsgruppen bei der Entwicklung eines genialen Produktes noch an die realen Absatzchancen denken. Utopische Unternehmensführung kann sich durch Innovation um ihrer selbst willen kennzeichnen. Die Kehrseite von Utopie ist massive **Verzweiflung**.

## 3.5 **Schwierige Führungsprobleme**

(Bezug ist der schwierige MA)

### 3.5.1 **Arbeitsstörungen**

Es wird abgehandelt: das Problem des Narzißmus, der Rivalität, der Abhängigkeit, der Rebellion (lat. bellum = der Krieg). *Wie immer ist es ein Kindheitsproblem, das als Grundauslöser herhält.*

Das Problem des **Narzißmus** rührt aus dem durch Trauma, Kränkung ua. gestörten Selbstwertgefühl und wird in der Reaktionsbildung durch Toppen, durch Perfektionsimus und durch Überlegen Sein behandelt. Narzißmus: Kreisen um Vollkommenheit und Allmacht - dadurch Aufrechterhalten eines Mindestmaßes an psychischer Stabilität aufgrund von Verlusten, Kränkungen, Hilflosigkeit in der Kindheit.

Folge: zu hohe Ziele, keine als befriedigend empfundene Arbeit, Nobelpreiskomplex, Alles-oder-Nichts-Prinzip. Fehlschläge werden mit bedrohlicher Intensität erlebt, Furcht vor Strafe und Kritik. Ein Trick des Narzißten kann sein, lieber selbst Katastrophen zu inszenieren, als ungewolltes Schiefgehen zu erleben. Es geht darum, daß das narzißtische Selbst Oberhand hat, auch entgegen des Realitätssinnes.

Ungelöste ödipale Konflikte werden später mit **Rivalitäts**gerangel weitergeführt. Es bleibt unentschieden, ob der Vater gesiegt hat oder ob der Vater besiegt wurde. Der Rivale kann Angst vor Erfolg und Angst vor Mißerfolg haben.

Das Problem der **Abhängigkeit** - hier befindet sich der erwachsene MA noch immer auf der Suche nach dem verlorenen Objekt; weil kein liebendes Objekt verinnerlicht wurde, wird es im Außen gesucht. Der Abhängige mag es, sich klein zu machen und vom Führer gelobt zu werden. Die positive Rückmeldung ist etwas, wegen dem man immer gern klein bleibt.

Der **Rebell** hat in seiner Kindheit ein positives existentielles konstituierendes Miteinander nicht erlebt und lebt mit der Rebellion eine Gegenabhängigkeit aus, eine Art des dauernden Einforderns von etwas anderem als dem, was ist.

Die schwierigen Führungsprobleme können damit beschlossen werden, daß der schwierige MA auch einfach schlechte Arbeitsbedingungen haben kann - also auch hier die Sache als Gegenstück zu Psyche mal die ‚Schuld‘ haben kann.

### **3.5.2 Die Verarbeitung von Enttäuschungen**

*Auch hier ist wieder vieles überdeterminiert bzw. werden Enttäuschungen gemäß der Überdeterminierungen verarbeitet oder kompensiert (der Narzißt mit doppelter Anstrengung; der depressive weiter mit seiner erlernten Hilflosigkeit; der Paranoide mit weiteren Paranoias?).*

Eine gesunde Enttäuschungsverarbeitung kann im Wortsinne eines Besseren belehren und kann katalysierend klärend und motivierend wirken. Der Enttäuschte kann die Erfahrung durcharbeiten, ertragen und das eigene Muster, das zur Enttäuschung beitrug, aufgeben.

Der neurotische Umgang mit Enttäuschungen wird wahrscheinlich in eine Wiederholungsbewegung geraten.

*Kritik an diesem Kapitel (wir sind enttäuscht ...): Bei der Forderung, Enttäuschung und die damit verbundenen Gefühle zu lassen wird die Arbeitswirklichkeit außer acht gelassen. Es gibt kaum ritualisierte anerkannte Formen der Enttäuschungsverarbeitung (außer Schönreden); es gibt auch (in der Uni und im Wissenschaftsbetrieb) wenig Fehlerkultur und Enttäuschungskultur.*

Stattdessen:

### **3.5.3 Der Umgang mit Schuldgefühlen**

Ein Management by guilt ist ein durch Schuldgefühle bestimmtes Führungsmuster. Es besteht ein Über-Ich lastiges Arbeitsklima, in dem der MA den Über-Ich Anforderungen nicht entsprechen kann oder einfach unfähig für die Position ist. Der Vorgesetzte verbietet es sich, sich zu ärgern, obwohl ein Grund dazu vorhanden ist - also auch hier regiert das Über-Ich und ein Impuls wird unterdrückt. Statt jemanden sachgerecht zu kritisieren wird ein Schuldgefühl aus verschiedenen Gründen zugelassen (MA ist älter, Chef ist MA aus anderen Gründen verpflichtet .. o.ä.). Unterdrückte Schuldgefühle können im Über-Ich verrechnet werden als Vorsicht, jemanden nicht zu kränken. Es kann ein Teufelskreis entstehen, der irgendwann durch Entlassung, statt durch Aussprache und dem dazu gehörigen Mut beendet wird.

Also die Lösung für den Umgang mit Schuldgefühlen wird im kongruenten Gespräch gesehen, wo man seinen Ärger beherrschen kann, aber das persönliche Erleben auch nicht unterdrückt; man aber Empathiefähig bleibt.

### **3.5.4 Wenn der Lotse von Bord geht: Führungswechsel**

*Ein Führungswechsel bringt psychologisch mit sich, daß die Übertragungsbeziehung einen Interruptus bekommt. Eine neue Führung bedeutet ein neues Übertragungsobjekt, zu dem sich die Projektionen der MA's erst einspielen müssen.*

Die Führer, die abgelöst werden, können folgende Fehler begehen:

Einen psychologischen Zwilling zu suchen, also damit keine Veränderung zulassen zu wollen

Extern einen Nachfolger zu suchen, kann eine schwierige beidseitige Anpassung zur Folge haben, kann aber auch der Versuch sein, interne Rivalen um die Nachfolge von vornherein auszuschalten. Den Nachfolger mit übertriebenen Aufgaben zum Abstürzen bewegen - also zeigen, daß das eigene Reich nicht ohne ihn auskommen kann, entweder das Reich untergehen lassen oder das Reich krakenhaft mit in den eigenen Untergang ziehen

*Wenn also der Lotse von Bord geht, fallen die Übertragungen erstmal ins Wasser. Der Lotse geht ungern von Bord weil*

*- er das Schiff als erweitertes Selbst hinter sich lassen muß*

*- er Narzißt ist und es nicht erträgt, daß das Schiff auch anders von einem anderen gesteuert werden kann (und er das Schiff lieber untergehen sieht).*

Ein wie auch immer gefundener Nachfolger ist dazu prädestiniert, Kippfigur zu sein - als Retter glorifiziert zu werden oder als Sündenbock da zu stehen, falls sich die auf ihn gerichteten Projektionen nicht einlösen.

### **3.6 Frauen und Männer in Führungspositionen**

Hier spielen alle schon genannten Faktoren weiterhin eine Rolle.

Frauen mit Karrieretendenzen verleugnen unbewußt zumindest einen Teil ihrer Weiblichkeit, womit sich implizite Eigenschaftszuschreibungen (Führung = männlich) bestätigen und verfestigen. Manche Frauen in Führungspositionen sind oft noch verbissener als ihre jüngeren Kolleginnen, da sie zu ihrer Zeit noch eine „Dschungelkämpfereinstellung“ haben mußten, um nach oben zu kommen.

Manche Männer bekommen Problem, wenn Frau (Partnerin) erfolgreicher ist als sie. Der Umgang mit weiblichen Vorgesetzten erweckt zuweilen bei ihren männlichen Mitarbeitern aufgrund ihrer Macht unbewußt bisher verdrängte, aus der Kindheit stammende Hilflosigkeits- und Abhängigkeitsgefühle. Einerseits Furcht davor wieder in die längst überwunden geglaubte Abhängigkeit hinein zu geraten, andererseits erwarten sie von der Vorgesetzten, bemuttert zu werden.

*Kritik an diesem Kapitel ist die Auslassung der Diskussion über erotische Übertragungen in der Arbeitswelt.*

## **Kap. 4 Macht: Verantwortung oder Kompensation**

### **Die Machtfalle**

Nüchtern vorab kann man Macht als Einflußnahme betrachten, die notwendig ist, um Ziele zu erreichen (wirtschaftlich, unternehmerisch). Auf der individuellen (gesunden) Ebenen kann man Macht als gesunde Selbstverwirklichung betrachten oder auf der sozialen Ebene als Verantwortungsbewußtsein. Machtstreben ist keine einfache Motivation, sondern eben eine mehrfach überdeterminierte und irrationale Motivation.

**Macht strukturell** nach French & Raven 1959 bzw. Macht nach dem Schema der Organisationspsychologie (also ohne Irrationalismen)

**Legitimationsmacht** - aufgrund der Position

**Belohnungsmacht** - Möglichkeit, materielle, symbolische oder psychologische Belohnungen zu vergeben

**Macht durch Zwang oder Druck** - Aufgrund von Furcht der Geführten

**Expertenmacht** - Macht aufgrund von Ausbildung und Kompetenz und Info-Zugang

**Charismatische Macht** - aufgrund der Fähigkeit zur Synchronisation von „inneren“ und „äußeren“ Zuhörern bzw. ins Schwingen bringen und Sogwirkung von gemeinsamen Werten – **Übertragungsmacht!**

**Kritik:** der Einfluß des Unbewußten und der Übertragungen bleibt ausgeklammert

**Macht interpersonell** - Macht als Prozeß

**Macht als intrapersonale Motivation**

**Macht als kompensatorische Funktion** nach Adler; Machtstrebens als grundlegendes und universelles Motiv, um die Kindheit als Klein und Verletzlich usw. zu überwinden. (Finaler Fiktionalismus? Triebgegensatz von Überlegenheitsbestreben zu Gemeinschaftssinn z.B. )

Kritik: einseitige Betonung und Verabsolutierung eines Aspektes; Vernachlässigung der Bewältigung einer ambivalenten Objektrealität statt Objektspaltung in Gut/Böse Klein/Groß.

Ein derart geschädigtes Selbstbild als minderwertig beruht nach allgemeiner Psychoanalyse auf einer Mißbildung der kindlichen Seele durch z.B. nicht kindgerechten Sozialisation und dadurch fremdbestimmte/überhöhte Ansprüche z.B.. Dann stimmt wieder die Kompensationslogik.

**Machtstreben als autonome Motivation** nach Hobbes / Homo homini lupus est; angeborene, antisoziale Natur des Menschen.

Kritik: die Empirie kann schon bei kleinen Kindern intensive soziale Fähigkeiten nachweisen. Wenn diese natürliche soziale Entfaltung gestört wird, dann Entgleisung zu Homo homini lupus est, also sekundäre Reaktion.

**Machtstreben als Charaktereigenschaft** - Typologie nach Spranger (der theoretische, der ökonomische, soziale, politische, der ästhetische Mensch usw.)

Kritik: Psychogenese und Psychodynamik wird außer acht gelassen. Komplexität ist marginal.

### **Ohn - Macht**

Paradox von Macht und Ohnmacht; Macht ist relativ, mächtig und ohnmächtig ist eine paradoxe Zweieinheit. Insuffizienzgefühle durch verunsichernde unkontrollierbare Lebensumwelt nach Seligmann und der erlernten Hilflosigkeit. Da eben Unternehmen groß sind ..... und zumeist stark hierarchisch geführt und dann ... keinen Zugang zur Wirklichkeit innerhalb des Unternehmens .... schafft der partizipative Führungsstil Abhilfe gegen Ohnmacht. Verkehrungsmöglichkeit in Strukturlosigkeit aber dito Ohnmacht zur Folge.

Double Binds als Ohnmachtquelle - „Sagt, was ihr denkt (... aber wehe, ihr tut es)“ - d.h. Angst der Führungsperson, durch Zulassen von Partizipation Kontrolle zu verlieren.

Macht als Machtvorsprung bringt Isolation mit sich und bringt Arbeitsüberlastung mit sich.

### **Selbstwert und Macht**

Die Kopplung dieser beiden Begriffe in bezug auf Unternehmen und innerbetriebliche Ereignisse: Veränderung der eigenen Machtposition und das davon abhängig gemachte Selbstwertgefühl erfahren dann Abstufung. Veränderungen der Machtverteilung haben oft strukturelle Gründe, werden aber persönlich verrechnet. Daher: Bei Veränderungen der Machtstrukturen mit Widerständen wegen Selbstwertproblemen der Mitarbeiter rechnen.

Dem **Machtstreben** zugrunde liegende **Psychodynamik** nach **de Vries** z.B.: Macht als Mittel, fehlende persönliche Identität zu ersetzen; Macht als „geborgtes Ich via Firmenseele“ anstatt „kohärentem Selbst (??)“. Machtstreben als Versuch, inakzeptable Selbstbilder abzuschütteln (bewirke aber Spaltung und Krankheit in der Folge) oder Machtstreben als defensive Methode gegen Zerfall des Selbst, Macht als Halt.

**Selbstwert**: begründet mit dem Narzißmus nach Kohut; unrealistische Selbstidealisation. Zugrunde liegt wieder der Introjektionsbegriff; das Mißlingen einer Introjektion mit den sowohl „guten“ als auch „schlechten“ „Anteilen“ von Eltern kann eben zu bedrohlicher Objektrepräsentanz und dann zu Selbstverachtung, als auch dann in Folge der Abstoßung dieser bedrohlichen Objektrepräsentanz via Projektion usw (Extremfall Selbstmord) werden.

Eine sensible Phase dieser Introjektionsarbeit des kleinen Kindes liegt im zweiten Lebensjah: hier schwankt es zwischen Groß- und Klein-Sein; es ist wichtig, das Kind in seinem Ambivalenzkonflikt gut zu behandeln. Die Arbeitswelt kann mit einer möglichen Sogwirkung (mehr und mehr Aufgaben) diese Kompensation weiter treiben.

## **Kap. 5 Therapie für Unternehmen**

### **Die Modelle von Levinson, de Vries, Palazzoli**

#### **1. Das Modell von Levinson**

Levinson, das ist der **Diagnostiker**. Organisationsentwicklung als Therapie für Unternehmen hat bei ihm den Schwerpunkt auf der Analyse. Er kann eher der **Organisationsanalytiker** oder der **Grundsätzliche** genannt werden. Es geht hier kaum um Interventionsformen.

Der diagnostische Prozeß in 5 Schritten:

- Eine detaillierte Geschichte des Unternehmens, mitsamt den Einflüssen und den Widerständen, mit denen sich das Unternehmen im Laufe seiner Geschichte auseinandersetzen mußte, erstellen. Wie sind die charakteristischen Anpassungsbemühungen des Unternehmens gewesen?

- Deskriptive, beschreibende Analyse des Unternehmens machen: in Bezug auf seine Struktur, materielle, personelle, finanzielle Ressourcen; die Unternehmenspolitik, seine Regel, Vorschriften Werte (also im Prinzip wie die Dimensionen der Organisationsstruktur nach Ökopsychologischem Muster).
- Beobachtungen, Interviews, Fragebögen einsetzen, um das Unternehmen in Erfahrung zu bringen (hier vor allem anhand der Personen, die dort arbeiten).
- Eine Zusammenfassung (Gutachten) mit prägnanter diagnostischer Formulierung machen
- (Eine Rückmeldung an das Unternehmen machen).

*Hier sieht man, daß Levinson keine Präsentiersymptome aufs Korn nimmt, sondern daß er ursachenorientiert vorgeht.*

*Laut Buch erfolgt nach diesem Schritt die Entscheidung für Interventionen. Im Prinzip können Interventionen aber erst nach den weiteren unten aufgeführten Fragen erfolgen. Wenn die Ursachen bzw. Strukturelles solcherart geklärt ist, geht er konkret auf das Aktuelle ein mit den folgenden Fragen:*

Als Leitfaden sind im Buch die W-Fragen, die A-Fragen, die Ich-Ideal Frage und 2 Fragen zur Problemlösung angegeben:

- Wer leidet unter den Problemen? Wann begannen die Schwierigkeiten? Was geschieht mit
- Anerkennung, Aggression, Abhängigkeit ? (als quasi grundmenschliche Anliegen, für die ein Unternehmen Umgangsformen finden muß) (siehe auch die regressiven Prozesse im Unternehmen und die typischen Übertragungsmuster).
- Wie sieht das Ich-Ideal aus (der einzelnen und wie korrespondiert es mit den Werten und Strategien des Unternehmens)? Siehe hierzu die Ich-Ideal Typen auf S. 31 ff. und die Abwehrmethoden von Nicht-Idealem.
- Ist das Problem lösbar ? (d.h. Levinson behauptet keine uneingeschränkte Machbarkeit)
- Wenn ja, wie kann das Problem gelöst werden?

*Im Buch kann anhand eines Fallbeispiels zu Intervention entnommen werden, daß Levinson um eine bessere **Passung** von Besonderheit der Person und Aufgabe im Unternehmen durch neues und anderes Einregulieren bemüht ist (s. S. 208).*

## 2. Das Modell von Palazzoli

Palazzoli, die **Familietherapeutin**, die **Systemikerin**. Hier ist die Betonung der Unternehmensberatung auf **Kommunikationsstrukturen** und **Systemdenken**. Anhand ihrer 3 „Gesetzmäßigkeiten“ kann man sich den Ansatz klar machen und merken:

**„Der Psychologe wird auf Initiative des „Verlierers“ in die Organisation berufen und implizit zu einer „Koalition gegen ...“ aufgefordert“.**

### 1. Gesetzmäßigkeit: Es gib keine Neutralität

*Also es gibt für den Psychologen kein neutrales Umfeld, sondern man begibt sich direkt in Vereinnahmungstendenzen hinein. Die Parteilichkeiten werden mit Allianzen (für) und Koalitionen (gegen) angeordnet. Wie in der Psychoanalyse kann man sich klar machen, daß das einerseits Hindernisse, andererseits aber auch Arbeitsmittel sein können. Früher oder später muß der Psychologe bestimmte Allianzen für den therapeutischen Prozeß als Kraft zur Veränderung nutzen. Es geht also um den Grad der Bewußtheit im Umgang mit den Parteilichkeiten. (Als vielleicht allta nahes Beispiel für diese Dynamik kann man sich vorstellen, wie es ist, wenn man als Erwachsener in eine Kindergruppe gerät. Meist wollen die Kinder den Erwachsenen gleich vereinnahmen - für Streitschlichtereien, Schaukeln oder sonstige eigene Anliegen.)*

*Im Buch kann man sich zu „Verlierer“ dann die neurotischen Chfes auf S. 111 anschauen und sich die Typen (also den depressiven, den schizoid-distanzierten, den paranoiden und den narzißtischen Chef) merken. Weiter kann man sich an dieser Stelle die Führungsstile (Verlierer oder Gewinnerstil) merken (impulsive Führung, Führung durch Vertagung, durch Humor, durch Berührung, durch kleine Schritte).*

**„Unter bestimmten „soziopolitischen“ Gegebenheiten zeigt die Organisation die Bereitschaft zur Veränderung, indem sie kostspielige Strukturen errichtet, die eine solche Veränderung vorbereiten sollen.“**

### 2. Gesetzmäßigkeit: Veränderung kann demonstrativ sein

*Hier kann man sich zum Beispiel als Alltagsbeispiel vorstellen, daß man eigentlich was für seinen Körper tun will (Bereitschaft zur Veränderung), man sportlich aktiv werden will (quasi um den eigenen Körperbetrieb zu verbessern), daß man aber noch nicht mehr geschafft hat, als sich beim Fitnessstudio anzumelden und seit 3 Monaten zu bezahlen (kostspielige Strukturen errichtet, die eine solche Veränderung vorbereiten sollen), ohne einmal schon trainiert zu haben. Es geht also um die Anzeichen von Bereitschaft zur Veränderung und um ihre Ernsthaftigkeit, Substantialität. Innovativität kann als Schlagwort häufig benutzt werden bei zugleich betriebenen Verhinderungsmechanismen gegen Innovation. Innovation kann ein introjeziertes Schlagwort in erstarrten Verhältnissen sein.*

**„Eine offenkundige Uneinigkeit an der Spitze einer Organisation sorgt dafür, daß die Spitze auch weiterhin die Kontrolle über alle Vorgänge behält. Dabei kann sich diese Uneinigkeit sehr rasch in Wohlgefallen auflösen, sobald ein Ereignis eintritt, das geeignet ist, der Spitze ihre Kontrollstellung streitig zu machen.“**

### 3. Gesetzmäßigkeit: Konflikte können Abwehr für anderes sein

*Konflikte können Abwehrfunktion haben, können Inszenierungen gegen etwas Drittes sein; Konflikte mit diesem Charakter weisen auf eine Verschiebung eines Grundkonfliktes hin. Offenkundige Uneinigkeiten leisten wahrscheinlich einen „Krankheitsgewinn“. Wenn sich der Krankheitsgewinn erschöpft, kann sich sowas in Wohlgefallen auflösen.*

*Analog zur Familiensituation kann man sich denken, daß Eltern sich neurotisch wiederholend streiten, fast um des Streitens willen. Wenn dann z.B. ein Kind in den Brunnen fällt, kann der Streit ganz schnell gegenstandslos werden (Ereignis, das die Kontrollstellung (Streitklima) streitig macht).*

**Interventionen** - hier ist bei Palazzoli die Betonung auf der Position des Psychologen / Beraters und der Kommunikation (-swirkungen) im System.

Weiter weist Palazzoli auf die **Stellung des Psychologen** hin bzw. auf die Implikationen, die es hat, wenn man **intern oder extern** arbeitet. *Analog zur Familiensituation kann man sich vorstellen, eine gute Freundin der Ehefrau versucht mit normalen zwischenmenschlichen Interventionen, die Familie zu retten. Hierbei hat sie aufgrund ihrer Beziehung eine bestimmte Position (des Vertrauens, der Neutralität usw. also der Koalition) inne. Eine Eheberatung externer Art hat eine andere Stellung und aufgrund derer andere Sichtweisen.*

Eine Unternehmensberater muß für seine Arbeit seine Stellung in der **Hierarchie** des Unternehmens anschauen, seinen **Platz im Organigramm** kennen. Es gilt, den einen Spielraum abzustecken; die eigenen Abhängigkeiten und die Auswirkungen derer auf die eigene Arbeit zu kennen usw. Ein externer Berater soll sich laut Prof. Fischer vorab Rechte absichern in Bezug auf seine Unparteilichkeit, Freiheit, Feste Finanzierung für bestimmte Zeit unabhängig von Behandlungsverlauf und Ergebnis, Zusicherung von freier Information und Bewegung, sogar bis hin zu Vertragsbruchstrafen. Also die eigene Position klar machen.

Bei dieser Selbstpositionierung geht es natürlich darum, sich nicht unreflektiert in das Spiel der **Allianzen und Koalitionen** verwickeln zu lassen. Eine Art der Sicherung der Neutralität.

Weiter zentral sind **Kommunikationsregeln**, die Palazzoli aufgestellt hat. Hierzu kann man sich wieder die Familie klarmachen als etwas, daß in einer raumzeitlichen Abgrenzung nach bestimmten systemischen impliziten und expliziten Regeln funktioniert, mit Koalitionen und Allianzen besetzt ist. Bei der Kommunikation im Rahmen einer Unternehmensberatung gilt zu bedenken:

- Die **Territorialität** von Kommunikation - es gibt nicht nur den direkten Empfänger von Botschaften, sondern auch die informellen Mithörer. Also das erweiterte Kommunikationssystem ist abzustecken. (Auf der Ebene des Agierens kann das auch heißen, daß ein MA kritisiert wird, weil damit sein Vorgesetzter kritisiert werden soll.)
- Die **Symmetrie** oder **Komplementarität** von Kommunikation - je nach dem kann eine Botschaft dadurch einen ganz unterschiedliche Bedeutung bekommen (von Ratschlag bis zur Anmaßung)
- **Die Temporalität** - es gilt, die zeitliche Gültigkeit von Kommunikation klar zu machen. Wer ist wie lange mit was beauftragt z.B.
- Least not last die grundsätzlich **Dualität** von Kommunikation - immer spielt auch das Nicht-Gesagte eine Rolle - beim Nicht-Gesagten kann es sich um bewußtes Unterlassen von Aspekten handeln (sinnvoll) oder um blinde Flecken, also Abwehrtendenzen bei Kommunikation.

Mit dieser Art bewußten Kommunikation sollen Kollusionen vermieden werden. Also daß, was im Buch unter 3.3.2 aufgezählt wird, was aus einer unreflektierten Beziehungsanordnung von Regressiv und übersteigert Progressiv werden kann (nämlich eine narzißtische Kollusion - Versorger - Versorgt Werden- , eine anal-sadistische Kollusion - Herrscher-Untertan- , eine phallische Kollusion – überzogenen Rivalität). Versteht ein Berater die jeweiligen unbewußten Beziehungsangebote nicht, so läuft er Gefahr, sich in Übertragung und Gegenübertragung zu verstricken.

### 3. Das Modell von de Vries

de Vries, der **Ganzheitliche**, der **Detektiv**. Zu seiner Vorgehensweise gibt der Kasten auf S. 215 eine Übersicht. Es geht de Vries darum, daß Unternehmen in einer **zentralen Szene** zu charakterisieren. Für die Erstellung dieses ganzheitlichen Bildes geht er in **detektivischen Einzelschritten** vor:

- Wie sieht das Betriebsklima aus?
- Wofür tritt das Unternehmen ein, welche Ziele und Werte verfolgt es (also was wird hochgehalten?)
- Was sind Träume und Phantasien im Unternehmen? (was läuft geheim ab?)
- Was ist den Führungskräften besonders wichtig - was begeistert, was macht wütend? (was sind die neuralgischen Punkt?)
- Wie wird mit Krisen und bedrohlichen Ereignissen umgegangen (was für Copingstrategien, Verarbeitungsformen, Verrechnungen macht das Unternehmen, die einzelnen) ?
- Welcher Persönlichkeitstyp kommt im Unternehmen besonders gut zurecht ? (welcher nicht?) (also die Passungen, die zwischen Unternehmen und Individuum bestehen)
- Woran wird Leistung gemessen, wie ist Belohnung und Bestrafung gehandhabt? (also überprüfen, wie Werte in konkreten Situationen zum Einsatz kommen)
- Nach welchen Kriterien erfolgen Selektion - Beförderung / Kündigung
- Welche Gerüchte, Rituale, Tabus existieren im Unternehmen ?
- Was ist die Unternehmensstruktur?

Das Ganze eben in eine **zentrale Szene** bringen! Letztlich geht es um Muster, was wiederholt sich, was ist gegenläufig, was hat zentrale, was multiple Bedeutung.

Es sind weiter dann (neurotische) Unternehmenstypen aufgeführt, die man sich auch anhand der im Buch aufgeführten Cheftypen merken kann (depressiv, distanziert, mißtrauisch, zwanghaft, narzißtisch).

Zu den **Interventionen** wird vorausgeschickt, daß es, wie bei Therapie von Individuen, einen Leidensdruck geben muß.

Zu den Behandlungsstrategien dann:

- Flexible Strategien (klar, aber nicht rigide; Spielräume der Gestaltung von Veränderung lassen)
- Organisch (organische Strukturen im Unternehmen fördern im Sinne von AG's, teams, Partizipation - also flache Hierarchiestruktur).
- Kritische (selbst-) Überprüfung des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter als Grundhaltung
- Innovative Führungspraxis (Effizienz des Nonkonformismus nutzen)

Zusätzliche Spielräume, Anreize und Belohnungen für MA's ins Spiel bringen

*Hier ist noch Vereinzelt aus dem Kapitel 5 aufgeführt.*

### **Streß**

*Als Symptom, das auf Behandlungsbedürftigkeit hinweist, wird der Streß genannt. Wenn „normale“ zwischenmenschliche Behandlungsweisen nicht mehr helfen ... dann der Fachmann. Grundsätzlich wird dem Streß als Thema der Auseinandersetzung zugute gehalten, daß er weit verbreitet und psychologisch wenig „verdächtig“ ist; von daher gut geeignet zur Konflikt-Kontaktaufnahme. Weiter wird dem Thema „Streß“ zugute gehalten, daß es stark wissenschaftlich erforscht ist, also Hintergrundliteratur da ist. Es wird angedeutet, daß Streß erstmal von Reizen kommt, die, je nach Kondition des Menschen, zu Stressoren werden oder nicht. Also Reize können als Stressoren, aber auch als Aktivatoren oder als sogenannter Eustreß (Euphorie etc.) verarbeitet werden. Demnach geht es um Streß als etwas Relatives, es geht nicht um Streß per se wie z.B. kritische Lebensereignisse. Ausführlich vorgestellt wird ein Streßtypus, der A-Typ.:*

Die Merkmale des A-Typs sind:

- diffuse und geleugnete Gereiztheit und Irritierbarkeit
- Ungeduld und Gefühl von enormem Zeitdruck
- Abneigung gegen Verzögerungen
- exzessives Konkurrenzdenken
- laute gepreßte Sprechweise, überschießende Körperbewegungen.

*Hiermit sind wir beim **Workoholic**, beim Arbeitssüchtigen, der mit seiner Arbeit anderes (z.B. familiäre Probleme) verdrängt (**Arbeit als Abwehr**) und der ein **Burn-Out** Problem haben wird. So einer muß lernen (nach Swogger 1985) die Kluft zwischen Zielen und Idealen (als junger Erwachsener) und der Verwirklichung, also mit dem Widerspruch zwischen beidem, umzugehen. (Ab hier kann man Rekurs nehmen über Arbeit im Lebenszyklus, über den Realitätsschock und die Midlife Crisis).*

### **Interventionen:**

Mit dem Irrglauben aufräumen, daß man den beruflichen Erfolg der Neurose zu verdanken hat. Angst davor nehmen, mit der Neurose auch den Erfolg zu verlieren, also auf den Krankheitsgewinn eingehen. Die Determinationen für das Streßleben offenlegen (siehe Seite 169). Normalmensch/Vorgesetzter: Kommunikation anbieten und mit Hilfe von Eigenerfahrungen eine Analogiebildung anbieten.

### **Organisationsentwicklung**

Vor den psychologischen oder psychodynamischen Kennzeichen von Prozessen der Organisationsentwicklung werden die eher **nicht-psychologischen Konzepte** genannt:

- **empirisch-rationalistisches Konzept** (mit den Setzungen, daß der Mensch ein rationales Wesen ist, ein Homo Ökonomikus und daß daher sachliche Maßnahmen reichen, um Veränderung zu bewirken)
- **Machtkonzept** (geht davon aus, daß gemäß dem Behaviorismus mit Belohnung und Bestrafung Veränderung bewirkt werden kann)
- **normativ-reduktives Konzept** (Eigeninteresse wird von soziokulturellen Normen beeinflusst).

Allen drei Ansätzen ist gemein, daß sie das Unbewußte aussparen.

Psychologische, **psychodynamischen/tiefenpsychologische** Maßnahmen der Organisationsentwicklung: Hier wird an den Individuen angesetzt und werden Gruppen veranstaltet.

### **Die T-Gruppen (Trainingsgruppen)**

Hiermit soll erreicht werden, alles was zwischenmenschlich im Beruf nötig ist (Beziehung, realitätsgerechte Wahrnehmung, Einfühlungsvermögen, Selbsteinschätzung, Eingefahrenes verändern etc.).

### **Tavistock - Trainingsgruppen**

Es geht um das Hier und Jetzt; Gruppen selbstbestimmt ohne formelle Struktur; 7 - 10 Personen; Gruppenleiter neutrale unterstützende Funktion; zentrale Funktion soll sein: zwischenmenschliche Beziehung; Beziehung zu Autoritätspersonen. Feste Setzung ist, eine bestimmte Zeit einzuhalten ohne wenn und aber. (Sinn: Grenzen einhalten, Realität nicht verlieren).

### **Idealtypischer Ablauf:**

#### **Phase I (Abhängigkeitsphase)**

1. **Abhängigkeit versus Flucht** (Verunsicherung, Rollendefinition);
2. **Gegenabhängigkeit versus Kampf** (sich vom Gruppenleiter enttäuscht als gegenabhängig verhalten durch Ignorieren und Splittergruppenbildung);
3. **Entscheidung, Katharsis** (Enttäuschung überwunden; Selbstregulierung; Offenheit und Autonomie);

#### **Phase II (Unabhängigkeitsphase)**

4. **Begeisterung versus Flucht** (Das gelöste Autoritätsproblem macht Euphorie in der Gruppe; übertriebene Harmonie wird dann wieder zu Unzufriedenheit und eingefahrenen Gruppenprozessen);
5. **Enttäuschung versus Kampf** (Polarisierung in Vertrauensbedürfnis und Distanz; alle hätten Angst, ihr wahres Selbst zu zeigen ..?);
6. **abschließende Beurteilung** ( Auseinandersetzung und Klärung zu den Beziehungen, Rollen, Positionen der Leute in der Gruppe; also durcharbeiten des Geschehenen; Furcht vor Ablehnung mit realer Erfahrung vergleichen; angstfreiere Kommunikation und Empathie).

### **Allgemeine Großgruppen**

60-70 Leute, die gemeinsam die Erfahrung machen in ihrer Wahrnehmung und Identität verunsichert zu sein; die weiterhin ihre Projektionen (Gerüchte, Vermutungen, Antihaltungen) kennenlernen; die weiterhin begreifen, was sie davon auf Führer projizieren.

### **Kleingruppen**

Äquivalent zu Tavistock Gruppen

### **Intergruppenexperimente**

Eine Großgruppe bekommt Aufgaben, die in Kleingruppen zu lösen sind. Fokus im weiteren ist, wie sich Kleingruppen dann bilden (eben nach irrationalen Mustern wie hektisches Raumbesetzen); wie die Gruppen untereinander ihre Kommunikationsstruktur ausbilden (Leiter, Vertreter, Bevollmächtigte). Ziel der Übung ist es, Autorität und Delegation einzuüben (wie bei Abteilungen in Großkonzernen oder bei Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften). Ziele von dieser Art Weiterbildungsveranstaltungen sind: Neuartige Lernerfahrungen; Vertieftes Verständnis für die Entstehung von Rollen; Verständnis für Autoritätskonflikte.

### **Menniger Foundation**

Die Menniger Foundation geht zurück auf die Verarbeitung der psychischen Folgen des Einsatzes von Soldaten im zweiten Weltkrieg in den USA. Später dann durch Levinson Übersetzung auf industrielle Problemstellungen in der Arbeitswelt. Bei diesen Gruppenveranstaltungen geht es darum, leitenden Angestellten und Führungskräften eine verbesserte „emotionale Sehkraft“ zu vermitteln. Dies durch Vorträge zu psychoanalytischen Persönlichkeitsmodellen, Selbsterfahrung zu eigenen blinden Flecken, Referate zu Konflikttraining, individueller Beratung von den Leitenden (Psychologen, Sozialarbeiter, Psychiater); Auseinandersetzung mit Streß, Phantasie, Lebenslauf und Midlife Crisis; Kleingruppen u.a.m. über eine Woche lang.

### **Arbeitertypologie von Maccoby (sozialpsychologisch-psychoanalytisch) (1975)**

Aufgrund seiner empirischen Erhebungen stellte er folgende Typologie auf:

- **Die Gewerkschaftsanhänger** mit 29% (hoher Wert wird auf Solidarität und Gerechtigkeit gelegt; kennzeichnend für den Typus ist schlechte Ausbildung und geringe Bezahlung; weiter ihre Zuverlässigkeit; die Gewerkschaft vermittelt Kontinuität innerhalb der Veränderungen; ist Identitätsstiftend)
- **Die pflichtbewußten Handwerker** mit 14% (konservativ, Autoritätsorientiert, Pflichtbewußt, Neigung zum Perfektionismus; gutbezahlt; klagend über Arbeitsbedingungen, aber nachgiebig)
- **Die aufgeschlossenen Handwerker** mit 19%

- Die Geselligen mit 7% (sind vor allem ältere Frauen; Arbeit steht für Zusammengehörigkeitsgefühl und verbessertes Selbstwertgefühl; Arbeit eher psychologische denn materielle Funktion; verhalten sich angepaßt, eher konfliktunfähig)
- **Die Farmarbeiter** mit 18 % ..
- **Die Ehrgeizigen** mit 13 % .....

***Abschließend in diesem Skript:***

Warum hat die psychoanalytische Unternehmensberatung bisher so wenig Beachtung gefunden? Freud antwortet: „Die Gesellschaft wird sich nicht beeilen, uns Autorität einzuräumen. Sie muß sich im Widerstande gegen uns befinden, denn wir verhalten uns kritisch gegen sie; wir weisen ihr nach, daß sie an der Verursachung der Neurosen selbst einen großen Anteil hat. Wie wir den einzelnen durch die Aufdeckung des in ihm Verdrängten zu unserem Feinde machen, so kann auch die Gesellschaft die rücksichtslose Bloßlegung ihrer Schäden und Unzulänglichkeiten nicht mit sympathischem Entgegenkommen beantworten; weil wir Illusionen zerstören, wirft man uns vor, daß wir die Ideale in Gefahr bringen“.