



Wie das Individuum aufs Ganze wirkt

Zum hundertfünfzigsten Mal jährt sich am 6. Mai der Geburtstag von Sigmund Freud. Ein guter Anlaß zu beleuchten, welche seiner Erkenntnisse heute – noch und wieder – Einfluß auf unsere moderne Wirtschaftswelt haben.

Für einen eingefleischten Manager kommt der Ansatz vielleicht erst einmal seltsam daher, zwischen der Psychoanalyse und größeren Organisationen einen Zusammenhang schaffen zu wollen.

Allerdings, und das bestätigen viele Experten aus Arbeitssoziologie, Organisationsentwicklung oder Marketing, gewinnt die Frage nach den Wünschen und Bedürfnissen des einzelnen auch in Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

Warum dies so ist, hat vielerlei Gründe. Zum einen erhöht sich der Leistungsdruck auf Führungskräfte und Mitarbeiter permanent. Mehr Verantwortung, weniger Zeit und höhere Umsatzziele gehören zum beruflichen Alltag. Auf der anderen Seite stehen zum Beispiel der Informations-Overkill und der zunehmend einfacher werdende Zugang zum Wissen. Irgendwann ist dann das subjektive System überlastet. Es bricht zusammen. Chronische Erschöpfung, Burn-Out-Syndrom oder Herz-Kreislaufkrank-

kungen sind die Folge. Am Rande erwähnt: Der wirtschaftliche Kostenfaktor psychosomatischer Krankheiten geht in Deutschland in die Milliardenhöhe.

Kostenfaktor Krankheit

Bis zum Totalausfall muß es aber gar nicht kommen. Der Trend, in sich zu gehen, mal Pause zu machen und sich zu fragen, wie es einem selber geht, scheint sich durchzusetzen. Aufbaustudiengänge, Weiterbildungen und Coachings für Führungskräfte, die den so genannten psychodynamischen Prozessen Beachtung schenken, haben Hochkonjunktur.

Dabei beziehen sich derartige Modelle auf eines von Freuds wichtigsten Prinzipien, das des „psychischen Determinismus“. Er beschreibt die Vorstellung, daß menschliches Verhalten nicht zufällig ist, sondern in Übereinstimmung mit intrapsychischen Ursachen auftritt. Diese im Inneren ablauf-

enden Vorgänge sind oft weder für einen außenstehenden Beobachter offenbar noch für die betreffende Person selbst.

Freud – der Visionär

1895 veröffentlichte Sigmund Freud, zusammen mit seinem Freund Josef Breuer, die „Studien über die Hysterie“. Die Psychoanalyse war geboren. Viele weitere Forschungen und Werke folgten, die vornehmlich vom Ziel getrieben waren zu beweisen, daß das Unbewußte organisch zu fassen und wissenschaftlich auszudrücken ist.

Während damals die Methoden nicht fortgeschritten genug waren, belegen neueste Forschungen drei von Freuds Aussagen. So faßt der Neurobiologe Gerhard Roth die Ergebnisse im ZEIT-Interview vom 23.02.2006 zusammen: „Das Unbewußte hat mehr Einfluß auf das Bewußte als umgekehrt; das Unbewußte entsteht zeit-

lich weit vor Bewußtseinszuständen; und das bewußte Ich hat wenig Einsicht in die Grundlagen seiner Wünsche und Handlungen.“ Um die Tragweite dieser Erkenntnisse zu begreifen, muß man nicht Freudianer oder Psychologe sein. Das Wichtige an der Aussage ist eher, daß überhaupt Wechselbeziehungen zwischen Neurowissenschaften, Psychologie bzw. Sozialwissenschaften bestätigt wurden.

Der ganze Mitarbeiter zählt

Diese bedeutende Entdeckung schließt den Kreis zwischen der ursprünglich personenzentrierten Therapieform und den organisationsrelevanten Aspekten. „Denn in größeren Systemen spielen die unterschiedlichen Wirkungen der einzelnen Menschen eine enorme Rolle“, erklärt der Unternehmensberater und Coach Sven Lehmann.

So nehmen psychoanalytische Ansätze aller Schulen, oftmals auch in Kombination mit zum Beispiel systemischen Methoden, in Coaching- und Supervisionsmaßnahmen immer mehr Platz ein. Oft auftretende Störungen im Berufsumfeld, wie beispielsweise das Mobbing, werden mittlerweile von anderen Standpunkten als früher beleuchtet. „Verstärkt wird gefragt: Wie empfindet der betroffene Mitarbeiter die Situation? Inwieweit differieren die Wahrnehmungen der Beteiligten? Wo kann in der eigenen Biographie die Ursache liegen?“, beschreibt Lehmann seine Erfahrungen.

In diese Erkenntnisreihe gehört auch die relativ junge Begriffsdefinition der Kompetenzen aus den 90er Jahren. Dabei geht es eben nicht nur allein um die fachliche Kompetenz, sondern auch um persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten. Bezieht man diesen Aspekt auf die Mitarbeiterauswahl, wird ein Kandidat also nicht allein fachlich bewertet, sondern in seinem „ganzen Menschsein“.

Raum zur Erkenntnis schaffen

„Die Konzentration auf das Subjekt ist die Voraussetzung dafür, daß überhaupt das Verhältnis zwischen Subjekt und Unternehmenskultur untersucht werden kann. Paßt der Mensch in die Corporate Identity, kann eine Integration eher stattfinden“, erläutert dazu Prof. Dr. Birgit Volmerg, Arbeits- und Organisationspsychologin an der Universität Bremen. Spätere Konflikte werden durch diese ganzheitliche Sichtweise des potentiellen Mitarbeiters von Beginn an reduziert. In dem zweijährigen

berufsbegleitenden Masterstudiengang „Leadership and Organisational Development“, der in Kooperation mit Unternehmen entstand, lernen Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen den Umgang mit Menschen nach dem psychodynamischen Modell Freuds.

„Für eine Führungskraft ist es grundlegend, die Emotionen und Wünsche der Mitarbeiter wahrzunehmen. Aber auch die Kontrolle über die eigenen Reaktionen ist wichtig“, fügt Volmerg hinzu. Vor allem beim im Arbeitsalltag oft präsenten Thema „Macht“ muß sich eine Führungskraft fragen, ob die Machtausübung in der Situation wirklich angebracht ist oder nicht. Und ob sie tatsächlich mit der Beziehung zum Mitarbeiter zu tun hat oder mit früheren Erfahrungen. „Durch die psychodynamische Herangehensweise wird ein Reflexionsraum geschaffen, um adäquater reagieren zu können“, faßt Volmerg zusammen.

Emotionale Kompetenz zählt

„Sich Raum schaffen“ paßt zu Begriffen wie „Work-Life-Balance“, die heute in aller Munde sind. Mit ihnen ist nichts anderes gemeint als die eigene „Menschwerdung“ voranzutreiben. Und auch „Emotionale Kompetenz“ erhält einen zunehmend bedeutenden Stellenwert. „Denn erst wer sich mit seinem Innern beschäftigt, lernt sich wirklich kennen und kann von die-

ser Grundlage aus kompetenter mit seiner Umwelt interagieren“, weiß Dr. Arnold Kitzmann, Managementtrainer in Münster.

In seinen Seminaren lernen Führungskräfte, ein Bewußtsein für Kommunikationsprozesse zu schaffen. Denn in der Kommunikation sind immer auch psychologische Fähigkeiten gefragt. Im Prinzip ist es ein ständiges Abgleichen der eigenen Gefühlswelt mit der Wahrnehmung des anderen. Allerdings: Wer hat heutzutage schon die Zeit und die Ruhe, diese Parameter permanent bewußt abzurufen?

Wenn Unternehmen krank werden

Daß dieser Check gerade im Berufsalltag wünschenswert ist, stellt Manfred F. R. Kets de Vries, Professor of Leadership Development an der Businessuniversität INSEAD in Frankreich, in seinem Beitrag „Organisationskultur-Pathologien“ im Internetportal org.portal.org dar. Der derzeit einflußreichste Management-Vordenker Europas zeigt, wie stark einzelne Personen eine Organisation prägen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob Unternehmen und ihre Kulturen krank werden können. Kets de Vries ist davon überzeugt, daß einzelne Personen ganze Organisationen zum Scheitern bringen. Dabei sei die entscheidende Frage, ob im Unternehmen Verhaltensmuster vorherrschen, die von einzelnen Personen verursacht werden

Bildquelle: photocase.com



und dann im kollektiven Sinn zu Fehlentscheidungen führen.

Nach Kets de Vries liegt der Ursprung dieser komplexen Zusammenhänge hauptsächlich in der paradoxen Beziehungsstruktur von Führungskräften und Mitarbeitern. Denn einerseits müssen Manager zu rationalen Leistungen motivieren, andererseits entsteht auf der unbewußten Ebene ein Informationsaustausch von Emotionen, Wünschen und Bedürfnissen.

So kommt es zu Idealisierung, Überschätzung, Machtmißbrauch und anderen Konfliktpotentialen, die eine Organisation schädigen können. Bleiben diese psychodynamischen Prozesse über längere Zeit unentdeckt und werden sie nicht beseitigt, bildet die gesamte Organisation neurotische Defekte aus – Organisationskultur-Pathologien entstehen.

Folgeschwere Fehlentscheidungen

Neu sind diese Erkenntnisse nicht. Vor allem wären sie es nicht für Freud, der schon zu Lebzeiten auf solche sozialpsychologischen Zusammenhänge aufmerksam machte. Erst in den 60er Jahren erhielt die Erkenntnis über die Bedeutung der Psyche Einzug in die Betriebspsychologie. Aus den 20er Jahren gibt es vereinzelte Studien, die zeigen, wie sich die Arbeitslosigkeit auf die Betroffenen auswirkt. In neuerer Zeit bekamen dann Berufsgruppen im Non-Profit-Bereich, wie zum Beispiel Pfleger, Ärzte oder auch Psychotherapeuten, in Supervisionen die Möglichkeit, sich mit am Arbeitsplatz entstehenden Problemen tiefer auseinanderzusetzen. Jetzt erreicht die „psychodynamische Welle“ die bis dato rational orientierte Business-Welt.

In diesem Zuge hat auch das Sigmund-Freud-Institut einen Schwerpunkt „Ar-

beitswelt und Organisationsentwicklung“ eingerichtet. „Wir führen zum Beispiel Studien zu Fragen der Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen durch. Meist werden diese an die männlichen Nachfolger vererbt, obwohl die Töchter fachlich kompetenter wären. Es sind nicht zuletzt solche typischen psychologisch begründeten Fehlentscheidungen, durch die jährlich Tausende von mittelständischen Unternehmen zu Grunde gehen“, erläutert Dr. Hans-Joachim Busch, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Sigmund-Freud-Instituts in Frankfurt und Vertreter einer Professur für Soziologie und Sozialpsychologie an der dortigen Universität.

Exkurs ins Marketing

Hinsichtlich der immensen Bedeutung für unsere heutige Wirtschaftswelt verwundert es nicht, daß die Lehre vom Es, Ich, Über-Ich und Ich-Ideal auch ins moderne Marketing einfließt. So hat Dr. Volker Halstenberg in seinem Buch „Power Brands & Brand Power“ Freuds Persönlichkeitsmodell aufgegriffen. Anstatt des Begriffs der „Emotionalen Kompetenz“ setzt er allerdings auf „Empathie“, durch die, mit Freuds Worten gesprochen, „überhaupt erst eine Stellungnahme zu einem anderen Seelenleben ermöglicht wird“.

„Empathie als ein reflektierendes sich Einfühlen und Eindenken in den komplexen ‚Vierseelen-Haushalt‘ eines anderen Menschen ist eine unerläßliche Voraussetzung für erfolgreiches Marketing in der heraufdämmernden Ära des konsequenten ‚1:1- oder ‚Face-to-Face-Marketing‘“, begründet Halstenberg seinen Bezug auf Freud.

Fazit: Freuds Bedeutung für unser heutiges Wirtschaftsleben in diesem Rahmen darzustellen, ist nur ansatzweise möglich. Fest steht, daß er trotz immer wieder auf-

kommender Kritik einer der bedeutendsten Philosophen, Wissenschaftler, Psychologen, Sozialpsychologen, Kulturtheoretiker des letzten Jahrhunderts und noch weitaus mehr war. Fest zu halten ist ebenfalls, daß auch ursprünglich rational orientierte Organisationen vom kurzen Anhalten im Treiben des Alltagsstresses – auch wenn es auf den ersten Blick keinen Profit bringt – auf längere Sicht von sich bewußten Menschen profitieren. **JAB**



- Sigmund-Freud-Institut, www.sfi-frankfurt.de
- Internationaler und interdisziplinärer Masterstudiengang Leadership and Organisational Development, www.ips.uni-bremen.de/ips.php?nav=3&studium=103
- Management-Institut Dr. A. Kitzmann, www.kitzmann.biz
- SL - Marketing und Management, www.streuverluste.de
- „Power Brands & Brand Power“ von Dr. Volker Halstenberg, Logos Verlag 2005

Anzeige



weltweit präsent

**3-/4-/6-Monats-Wandplaner
mit über 25 Sprachen im Kalendarium
zur Auswahl.**

terminic®.de
competence in calendars