

Erschienen in:

**Christoph Rohe (Hg):**

**Werkzeuge für das Innovations-Management**

FAZ-Buch, FAZ Verlag 1999

**Psychodynamik der Innovation**

Dr.Claudia Sies und Dr. Marga Loewer-Hirsch

Inhalt

1. Einleitung
2. Die Psychodynamik zwischen erster und zweiter Moderne
3. Die Psychodynamik der Innovation in der Wirtschaft
  - 3.1. Innovationslähmung im Unternehmen durch Generationenkonflikt
  - 3.2. Innovationsmut zwischen Querdenken, Querköpfen und Harmonisierungswünschen
4. Die Psychodynamik der Innovation zwischen Kindheit und Erwachsensein
5. Persönlichkeitsmerkmale und ihre Auswirkungen auf das Zulassen des kreativen Impulses und seine Umsetzung
  - 5.1. Die schizoid-paranoide Persönlichkeitsstruktur
  - 5.2. Die depressive Persönlichkeitsstruktur
  - 5.3. Die zwanghafte Persönlichkeitsstruktur
  - 5.4. Die hysterische Persönlichkeitsstruktur
  - 5.5. Schlußbemerkungen
6. Zusammenfassung

1. Einleitung

Innovationsfähigkeit ist eine zarte, begehrte Pflanze, die heute groß in Mode gekommen ist, weshalb viele sie kultivieren möchten, um sie zu besitzen. Sie soll helfen, die gegenwärtige Stagnation und damit Existenzbedrohung in Gesellschaft,

Wirtschaft und Kultur abzuwenden. Schaut man genauer hin, ist die Einstellung der Innovation gegenüber aber sehr ambivalent. So als ob man nicht sicher ist, ob diese Pflanze nicht doch ungenießbar, wenn nicht gar giftig ist.

## 2. Die Psychodynamik zwischen erster und zweiter Moderne

Wenn wir annehmen, daß wir heute zwischen erster und zweiter Moderne stehen, dann haben wir es, bezogen auf Innovation, mit folgenden Beeinträchtigungen zu tun:

In der Moderne (oder "ersten Moderne") waren autoritäre Charaktereigenschaften wertvoll, denn richtig und falsch, gut und böse wurden durch Gesetzgebung und Pflichten von äußeren autoritären Institutionen geregelt. Die erwünschte Persönlichkeit der Moderne ist der auf Tradition, Regeln und Normen ausgerichtete Mensch. Als Mitarbeiter im Unternehmen befolgt er Vorgeschriebenes im besten Fall mit eindeutig angepaßtem Verhalten und exakten Handgriffen. Charlie Chaplin "Moderne Zeiten" ist ein Beispiel dieses Menschen bei der Arbeit. Der Inhalt von Erziehung war Ordnung und Berechenbarkeit und die Fähigkeit, "zu folgen". Innovationbereitschaft fiel eher unter renitentes, revolutionäres oder rebellisches Verhalten - jedenfalls wurde sie als unbequem abgetan. Und wenn wir glauben, daß wir diese Einstellung überwunden haben, irren wir.

Allen Definitionen der zweiten Moderne (Post-, Spät-, Hochmoderne) ist gemeinsam, daß es sich um einen wirklichen Umbruch handelt. Sei es in Politik, Kultur oder Wirtschaft. Es brechen die Geländer in Form von Regeln, Normen, Traditionen weg, und die Beurteilung von gut und böse, richtig und falsch ist plötzlich in die Hände des Einzelnen gelegt, der dafür nicht ausgebildet ist..

Während es in den letzten Jahrhunderten und bis vor einigen Jahrzehnten noch wichtig gewesen war, den äußeren Anforderungen, die an einen gestellt wurden, exakt nachzukommen, wenn man gut leben wollte, gibt es heute "die Notwendigkeit, sein Leben selbst zu führen, unter dem Zwang, sich permanent selbst entscheiden zu müssen - mit all der seelischen Kompetenz, die dazu gebraucht wird." (Sies, 1997) Erzogen worden sind aber die meisten Menschen noch in den Idealen der ersten Moderne, in eher autoritären Strukturen, sodaß wir auch mit autoritären Institutionen besser zurechtkämen (vgl. Beck, 1986). Und doch müssen wir immer mehr selbst verantworten, und dadurch erhält unser seelischer Bereich und seine gesunden und neurotischen Reaktionsmuster immer mehr Wichtigkeit.

Norbert Elias beschreibt in seiner Theorie der Zivilisation, wie sich in einem jahrhundertelangen Prozeß die Kontrolle der Triebbedürfnisse von Fremdkontrolle hin zu Selbstkontrolle entwickelt hat. Besonders die Aggression mußte unter eine eigene Kontrollinstanz kommen. Der Kriegsschauplatz verlegte sich von außen nach innen. Viele Menschen waren nicht fähig, diese Eigensteuerung mit ihrer Seele zu leisten. Am Anfang des Jahrhunderts wuchs die Zahl der Anstaltsinsassen mit psychischen Krankheiten sogar absolut schneller als die Bevölkerung. (vgl. Blasius, 1980, zit. in Bruns, 1994) An diesem Punkt wurde die Psychoanalyse erfunden, die in einem spezialisierten psychoanalytischen Dialog dem Kranken zur Selbstkontrolle und Selbstregulierung verhalf. Die Psychoanalyse macht den Kranken nicht gesund,

sondern sie läßt ihn gesund werden, indem sie ihm bei der Mobilisierung seiner eigenen Potentiale und beim Finden seines eigenen Weges zu sich selbst hilft. Dies war ihre Fortschrittlichkeit etwa gegenüber der Hypnose, bei der die Kontrollinstanz bei einer autoritären äußeren Instanz bleibt. (vgl. Bruns, 1994)

Selbstwahrnehmung, Selbstbestimmung, Selbststeuerung, Eigeninitiative und Kreativität - alles auch Bausteine der Fähigkeit zur Innovation - sind die Hauptziele psychoanalytischer Arbeit.

Die Psychodynamik der Innovation spielt sich daher zwischen zwei gleichzeitig wirksamen Strebungen ab. Da sind einmal die älteren Kräfte in uns, die der Anpassung an Traditionen und Normen gehorchen wollen. Sie sind über Generationen anerkundet, weitergegeben, bestärkt und belohnt worden und achten tief in unserer Person darauf, daß wir uns von diesen Normen nicht zu weit entfernen. Sollte es doch passieren, erfährt uns Unbehagen, das sich als Angst und Zurückschrecken vor Neuem äußern kann. Auf der anderen Seite die jüngeren Kräfte, die nach gegenwärtigen Werten der Selbststeuerung und Selbstverantwortung leben wollen. Diese Kräfte würden für ihre Begeisterung, sich auf Neues einzulassen, auch in Kauf nehmen, sich Sympathien zu verschmerzen und anzuecken. Daher wird verständlich, daß besonders innovative Menschen häufiger entlassen werden.

### 3. Die Psychodynamik der Innovation in der Wirtschaft

Die Spannung zwischen diesen alten und neuen Kräften ist nicht nur in uns selber als Konfliktpotential wirksam, sondern spielt sich in Unternehmen auch zwischen den Menschen, d.h. zwischen Einzelnen, Teams, Abteilungen und auch zwischen Unternehmen, Kunden, Markt und Gesellschaft ab.

Diese Vorgänge bleiben meistens unbewußt und manifestieren sich in irrationalen Konflikten, die sich an Sachfragen aufhängen können. Dabei wird viel Energie, Zeit und Geld verschwendet, da auf der sachlichen Ebene diese Probleme nicht gelöst werden können.

#### 3.1. Innovationslähmung durch Generationenkonflikt

Besonders betroffen von dieser Dynamik zwischen traditionellen und innovativen Tendenzen sind Unternehmen, die Nachfolge durch Generationenwechsel regeln müssen. Hier spalten sich oft drastisch bewahrende und verändern wollende Kräfte in alte und neue Generation auf und kämpfen, ohne Wissen um die verborgenen Motive, gegeneinander.

Das Wissen um die Dynamik solcher interpersoneller Prozesse ist für den professionell führenden Manager und für den Erfolg des Unternehmens existentiell wichtig.

Wie aussichtslos es ist, auf der sachlichen Ebene zu intervenieren, wenn es in Wirklichkeit um die beschriebene Dynamik geht, soll ein Beispiel aus der Beratung zeigen.

Der Personalchef eines Unternehmens (ca. 2500 Beschäftigte) engagierte eine Beraterin, weil es in der Abteilung Forschung selbst und zwischen dieser Abteilung und der Marketing-Abteilung zu starken Konflikten gekommen war. Außerdem beklagte der führende Manager mangelnde Innovationsfreude und Einfallslosigkeit der Mitarbeiter dieser Abteilungen, die früher besonders von Freude an Veränderungen und Aufgeschlossenheit für das Ungewöhnliche und Neue getragen waren. Tatsächlich behinderten sich in der Forschungsabteilung zwei Bereichsleiter durch Zurückhalten wichtiger Informationen, wodurch teure Prozesse doppelt liefen und zu viele Rohstoffe eingekauft wurden. Es kam zu Verlusten von Zeit und Geld für das Unternehmen. Ähnliche Irrationalität herrschte zwischen Forschung und Marketing. Die Grenzen der unterschiedlichen Meinungen verliefen zwischen progressiv und traditionell, flexibel und starr, innovativ und konservativ. Es war wichtig, die Originalstelle für diese Konflikte im Unternehmen zu finden, und diese erkannte die Beraterin bei ihrer beobachtenden Teilnahme an einer Vorstandssitzung: es herrschte eine erstaunliche Feindseligkeit zwischen Vater und Sohn, gekennzeichnet durch Irrationalität, hinter der jede Sachlichkeit verschwand. Die Vorstandsmitglieder konnten nicht helfen, weil sie, gebannt von den richtigen Inhalten des jeweils gesagten in den Auseinandersetzungen ausgingen, und nicht die dahinterliegende Dynamik der Vater-Sohn-Rivalität verstehen konnten. Hier an der Spitze war der Ausgangspunkt, an dem zwei Wertehierarchien gegeneinander kämpften, die von Vater und Sohn. Progressive und traditionelle, innovative und konservative Werthaltungen standen sich unversöhnlich gegenüber und wurden als Waffen gegeneinander eingesetzt. Der Konflikt zwischen alten und jungen Kräften hatte sich unerkannt im Unternehmen nach unten fortgesetzt und war dann spiegelbildlich zwischen den Bereichsleitern in der Forschungsabteilung aufgebrochen. Nach der Aufdeckung der Originalstelle zwischen Vater und Sohn konnte nun die Unterdrückung von Kreativität, Eigenimpulsen und damit von Innovation bei den Mitarbeitern als Ausdruck eines Generationenkonfliktes an weiteren Stellen im Unternehmen aufgedeckt werden. Man könnte die Psychodynamik der Blockierung innovativer Fähigkeiten bei Führungskräften und anderen Mitarbeitern in diesem Unternehmen folgendermaßen beschreiben: "Wenn Ihr da oben so genau wißt, was richtig ist, und das steht auch noch gegeneinander, dann müßt Ihr auch alles für uns regeln. Wir warten ab, lassen uns versorgen; innovativ zu werden wäre sinnlos, da Werte (Tradition -- Innovation) absolut gesetzt werden und gegeneinander kämpfen." Die Strategie der Beratung zielte zunächst auf die Beilegung des Vater-Sohn-Konfliktes an der Spitze des Unternehmens, da von dort die hemmende Unternehmenskultur nach unten wirkte. Um den Generationen mit ihren unterschiedlichen und miteinander konkurrierenden Werten nebeneinander Platz zu verschaffen, wurde anschließend in den Vorstandssitzungen eine längere teilnehmende Beobachtung durch die Beraterin durchgeführt mit anschließender Reflektion der Kommunikationsmuster. Der kreative Impuls dieser Beratungsstrategie wurde in Handlung umgesetzt durch Veränderung der hierarchischen Strukturen. Vorher herrschte eine Unternehmenskultur, in der es um oben und unten, richtig und falsch und Ich oder Du ging. Die neuen hierarchischen Strukturen brachten die vorher gegensätzlichen, sich gegenseitig ausschließenden Tendenzen in eine gleichberechtigte Position, die unter dem Prinzip des Ich und Du für eine vertikale Spannung sorgten, in der die vorherige Lähmung beseitigt war und innovatives

Denken sich wieder hervorwagen und wirksam werden konnte. (vgl. Sies, C und Reister, G. 1995)

### 3.2. Innovationsmut zwischen Querdenken, Querköpfen und Harmonisierungswünschen

Seit Neuestem interessieren also besonders die Wandlungen und Umbrüche in der Identität des Einzelnen; sein Zusammenleben mit anderen; seine Kommunikation mit sich selbst, und seine Beziehungsfähigkeit im Team. "Liebe und Arbeit" sind zur Zeit daher die meistdiskutierten Felder in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur.

Parallel zu den beschriebenen Entwicklungen der Wanderung von Kontrollinstanzen von außen nach innen gibt es in der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten die Bewegung von der autoritären, also der spitzen, arbeitsteiligen (Linien)-Hierarchie, in der sich die Macht von oben nach unten auswirkt, hin zur flachen, vernetzten (Matrix-)Hierarchie, d.h. z.B. zur Arbeit in Teams. Diese Veränderung zur Netzwerk-Struktur wird in der Wirtschaft als Paradigmenwechsel gesehen, als radikaler Strukturwandel. Vorher - im Taylorismus -- wurde der Mensch von außen kontrolliert und in einzelnen Handgriffen angefordert. Heute wird er ganzheitlich angefordert, in einem völlig neuen Organisationsmodell. Auch in der vernetzten Hierarchie sind die neuen Qualitäten Selbststeuerung und Eigeninitiative des Einzelnen, und es wird ein großes Maß an interaktiven, kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten verlangt. Das sind genau die neuen Voraussetzungen, ohne die ein Manager oder Mitarbeiter heute nicht mehr auskommt. Hinzukommt, daß Innovation und Querdenken -- die heute am allermeisten gebrauchten Eigenschaften in Unternehmen, in einer gleichberechtigten, horizontal vernetzten Team-Atmosphäre -- in welcher Selbstorganisation erwünscht ist -- besser gedeihen können. Manche großen Organisationen haben sich allerdings bei dieser radikalen Umstellung übernommen und kehren, wie zur Zeit der globale Konzern ABB, an wichtigen Schaltstellen wieder zur Linienhierarchie zurück. Der Grund ist nicht das Versagen dieser Strukturen, sondern daß die damit agierenden Menschen noch nicht in der Lage sind, in gleichwertigen Beziehungen innovativ zu agieren. Sobald Streß auftritt (z.B. verschärfter Wettbewerb) siegt das Alte (Bewährte) über das Neue.

Querdenken und Innovation werden in einer autoritären Unternehmenskultur und von autoritär erzogenen Managern als Rebellion, Opposition oder gar Disziplinlosigkeit verstanden. Daß auch von bewußt fortschrittlich agierenden Topmanagern Querdenken im Unbewußten abgelehnt wird, kann man bei Podiumsdiskussionen beobachten, wenn sich der hochgelobte und angeforderte "Querdenker" in der Diskssion langsam in einen "Querkopf" verwandelt.

Während der Querdenker sich getraut, alte Strukturen und Normen aufzubrechen und eigene Wege geht, besteht der Querkopf immer nur auf dem Gegenteil, d.h. er ist "dagegen". Er trifft mit dem Gegenteil aber nicht das Eigene sondern nur das Gleiche wie sein Gegenüber, mit entgegengesetztem Vorzeichen.

Überhaupt aber kann die Vorsilbe "Quer" darauf aufmerksam machen, daß die Unternehmen und auch ihre Leader es weiterhin schwer haben mit nicht angepaßten, kreativen Menschen. Personalentwicklung mit der Strategie Innovation

zu erzeugen, wendet sich daher zuerst an Führungskräfte, die in Seminaren und in Trainings etwas über ihre eigene Ambivalenz Mitarbeitern gegenüber, die sich nicht angepaßt verhalten, erfahren. Dem mitteleuropäischen Charakter laufen jedenfalls alle Eigenschaften, die für Teamfähigkeit und Innovationsmut unverzichtbar sind, quer: Konfliktfähigkeit als neuer Wert steht dem althergebrachten Harmonisierungszwang entgegen; das Aushalten von Unschärfe, Unklarheit und Unsicherheit bis man die beste Lösung gefunden hat, steht dem Wunsch nach sofortiger Beseitigung jeder Unklarheit gegenüber. Interessant ist, daß die Fuzzy-Logic der Chaostheorie genau mit diesem Aushalten von Unklarheit die exaktesten Ergebnisse erzielt. (vgl. Sies, C. und Brocher, T. 1997)

#### 4. Psychodynamik der Innovation in der Spannung zwischen Kindheit und Erwachsensein

Eigentlich ist der kreative Impuls und seine Verwirklichung (Innovation) jedem menschlichen Leben zugehörig, und wir sind permanent damit beschäftigt, mit Neuem, Überraschendem und Fremdem umzugehen und handelnd darauf zu reagieren. Aber mit welcher Begeisterung wir das tun, oder ob wir eingeschüchtert oder gar mißmutig dabei sind, hängt ganz von unserer Persönlichkeit ab, d.h. davon, welche Strukturen wir innerlich entlang unserem Lebenslauf aus der Begegnung mit unseren Eltern, dem Kindergartenpersonal, den Lehrern und Berufsausbildern in uns entwickelt haben. Die Werte, die dabei an uns herangetragen wurden (z.B. "sei vorsichtig allem Neuen gegenüber" oder "versuchs doch mal; wenns schief geht, macht es doch nichts"), beantworteten wir je nach nachdem "wer wir sind" mit Belebung oder Dämpfung unserer Innovationsbereitschaft. Dieser Prozeß, bei dem sich unsere genetische Mitgift und unsere seelische Antwort auf die soziale Umwelt miteinander verflechten, spielt sich zunächst meist in der Familie ab. Die Kinder verinnerlichen in vielen sich wiederholenden Begegnungen mit ihren Beziehungspersonen deren Bewertungen. So bilden sich u.a. die unbewußten Prägungen, mit denen das Kind selbstverständlich und lebenslang in der Gesellschaft und ihren herrschenden Wertehierarchien zurechtkommen sollte. In einer kontinuierlichen Gesellschaft waren die Kinder mit diesem Unbewußten gut für das ganze Leben ausgerüstet. Allenfalls die Pubertät half ihnen noch einmal beim "Nachbessern", indem alte Werte im Widerstand gegen die Erwachsenenwelt aufgeweicht und neu nach gegenwärtigen Wertvorstellungen der Gleichaltrigen (Peergroup) geformt wurden. Die Pubertät war somit eine letzte Station, in der Innovationsmut auf dem Prüfstand stand.

Heute nützt das auf diese Weise in der Familie angeeignete Unbewußte den meisten Menschen nichts mehr für die Orientierung in ihrem späteren Leben, ja, die erworbenen bewußten und unbewußten Bewertungen sind z.B. gerade für selbständiges Denken und Innovationsfreude eher hinderlich.

Es kommt also gegenwärtig neben den über Generationen hinweg wirksamen gesellschaftlichen Einflüssen, die ein für eine kompetente Lebensführung unbrauchbares Unbewußtes produzieren helfen, noch die -- heute schon im Fünfjahresrhythmus -- rasante Wandelbarkeit der gegenwärtigen Wertungen hinzu. Was die meisten Kinder heute bis zu ihrem 5. Lebensjahr verinnerlicht haben, können sie oft weder im Kindergarten noch in der Schule, geschweige denn im

Studium, der Lehre oder im späteren Beruf gebrauchen. Glückliche Kinder, die von ihren Eltern die Fähigkeit erlernen konnten, flexibel und eigenständig auf das zu reagieren, was auf sie zukommt. Das sind die Eltern, die ihren Kindern nicht nur beibringen, was "man" tut, sondern die in der Beziehung zu ihren Kindern selbst mit ihren Wünschen, Abneigungen, Bevorzugungen und in ihren Grenzen spürbar werden. Was "man" tut, kann sich dauernd ändern und ist heute keine Orientierungsmöglichkeit mehr. Die größte Sicherheit liegt heute darin, zu spüren, "wer man selbst ist", um von dort aus zu merken, wie die Realität des anderen ist.

Wer ist man nun? Diese Frage halten viele Organisationsentwickler, die als Innovationsforscher in Institutionen und Unternehmen tätig sind, für wichtig. Zum Glück versuchen nicht viele, sie für ihre Klienten zu beantworten. Denn genauso ist der Schaden entstanden: Indem von früh an immer jemand da war, der einem versuchte zu sagen, wer man ist, lernte man, sich selbst zugunsten äußerer Meinungen zu verpassen.

Kinder, die die Chance hatten, neben Bezugspersonen aufzuwachsen, die ihnen zwar den Schutz von festen realitätsgerechten Grenzen gaben, ansonsten sich aber von ihrem Temperament, ihrer Eigenart und ihrer Kreativität überraschen lassen konnten, ohne sie dauernd auf "richtig" sein festzulegen, haben es später als Erwachsene natürlich leichter, sich aus ihrer eigenen, originellen, einmaligen Perspektive einem Problem zu nähern und, wenn sie es für realisierbar halten, es auch umzusetzen. Sie werden leichter immer wieder etwas Neues aus sich heraus erfinden samt dem Vertrauen, daß dies bei den anderen auf Interesse stoßen wird.

Gleichzeitig können sie, da sie die festen Grenzen der Realität erfahren haben, in einem Dialog mit dieser Realität bleiben, sodaß sie nicht etwas erfinden wollen, das in der Realität nicht zweck- und sinnvoll ist. Das führt im Extrem dazu, daß, je mehr sich ein Mensch auf sein inneres, ihm zu großen Teilen unbekanntes, Zusammenspiel von kreativen, vitalen, riskanten Impulsen und deren Steuerung verlassen kann, sich in umso größere innovative Abenteuer wagen kann (s. Lilienthal oder Messmer). Die Steuerung entsteht durch die Fähigkeit, intuitiv und bewußt Realität exakt einschätzen und danach handeln zu können.

Übertragen auf Unternehmen, ist zu wissen und zu spüren, wer man selbst und wer der Andere ist, eine Grundvoraussetzung für das Thema "Innovation". Innovation heißt nicht nur Phantasieren, Ideen produzieren, Neuorientierungen erfinden.

Sondern Innovation ist heute definiert als die kreative Idee und ihre Implementierung in der Realität. Und zu Letzterem braucht man ein feines Gespür für die Realität des Gegenübers, sei es der Mitarbeiter, der Markt, der Kunde oder die Umwelt.

## 5. Persönlichkeitsmerkmale und ihre Auswirkungen auf das Zulassen des kreativen Impulses und seine Umsetzung

Heute weiß man, daß Emotionen die Energie für Innovationen liefern und sogar den Zugang zu den verschiedenen Gedächtnisspeichern regulieren, auch daß unbewußte emotionale Gehirnzentren wesentlich und direkt durch Verbindungen an

kognitiven Vorgängen beteiligt sind. Das heißt, eine der sichersten Informationsquellen, über die wir verfügen, sind unsere Gefühle.

Warum nehmen manche Menschen den kreativen Impuls in sich wahr, lassen ihn bis ins Bewußtsein dringen und getrauen sich anschließend, für seine Umsetzung einzutreten, und warum gelingt dieser Vorgang anderen nicht.

Welche Erfahrungen, welche Ängste, welche Werte sind dafür verantwortlich?

Wir wollen uns nun einige unterschiedliche emotional-kognitive Erlebensweisen und Persönlichkeitsmuster anschauen, jeweils unter dem Gesichtspunkt, wie sie mit kreativen Impulsen und ihrer Umsetzung in Handlung umgehen.

Es geht dabei immer um Konstruktionen, die sich bei der Betrachtung menschlichen Verhaltens und Erlebens bewährt haben und auf die sich eine Gruppe von Wissenschaftlern geeinigt hat. Dabei hat jeder Mensch die Möglichkeit aller dieser Erlebensfacetten ins sich.

Keinesfalls ist das Innovationsproblem in seiner vielschichtigen Dynamik in einer Persönlichkeitstheorie aufzulösen. Es spielen ebenso die Gruppendynamik, die Struktur der Organisationen und die der Gesellschaft eine Rolle.

## 5.1 Die schizoide und paranoide Persönlichkeitsstruktur

Menschen, bei denen diese Struktur stärker hervortritt, sind eher gehemmt-zurückhaltend, mißtrauisch, versuchen hinter allem ein "Indiz" zu finden, das ihre Erwartung, "hinteres Licht geführt" zu werden, bestätigt. Daher sind sie in unbelasteten Situationen äußerst wachsam, besonder sensibel für zwischenmenschliche Tönungen und exakt in ihrer Beobachtungsgabe, was sie wiederum zu idealen Planern und Organisatoren für Details prädestiniert. Dabei verlieren sie aber leicht den Überblick über den gesamten Kontext, sodaß die Details nicht in ihrer realen Bedeutung eingeordnet werden können. Sie nehmen also präzise wahr, geben aber den Tatsachen eine andere Bedeutung, weswegen es permanent zu unausräumbaren Mißverständnissen kommt. Sie verstehen bevorzugt, was in ihre Ängste paßt, nämlich daß sie benachteiligt werden sollen, daß jemand sie bedrohen will und daß sie, wenn sie Informationen über sich geben würden, ausgenutzt werden könnten. Aus diesen Gründen fühlen sie sich am sichersten allein, sorgen oft auch dafür, daß niemand sie stört, weil sie dann, unbeeinträchtigt durch andere, "die Größten" sein können. Als Führungspersonen verlieren sie leicht den Kontakt zu ihren Mitarbeitern und deren menschlichen Bedürfnissen. Sie verkennen ihre Umgebung, indem sie leicht Betrug und Untreue vermuten, sind dauernd hinter den Schuldigen her. Auf sachlicher Ebene führt dies zu vermehrten Vorsichtsmaßnahmen, um das "Gefährliche" unter Kontrolle zu halten, was aber andererseits neue Ideen unterdrückt und zusätzlich die Kosten im Unternehmen hochtreibt.

Als Mitarbeiter sind sie extrem empfindlich und liegen auf der Lauer nach Bemerkungen, die ihnen signalisieren, daß man sie nicht genügend wertschätzt.



Als eine erste Wurzel für die Entstehung dieser wachsam-empfindlich-mißtrauischen inneren Bereitschaft kann eine gestörte Wechselseitigkeit im Verhältnis zwischen Eltern und Kind gesehen werden, bei der die Autonomie und Eigenart des Kindes nicht genügend geachtet wird, weil die Eltern ihm ihre eigenen Vorstellungen aufzwingen. Zurecht erlebt das Kind sich daher nicht wertgeschätzt und verfolgt. Durch die fehlende wechselseitige Übereinstimmung auf vielen Ebenen kommt es zu Verletzungen, vor denen sich das Kind in der Folge zurückzieht und sein Mißtrauen später auch auf die anderen Menschen überträgt. Das Lebensmotto dieses Wahrnehmungsstils heißt: "Ich bin, was ich vor den anderen Menschen retten kann". (Wendl-Kempmann, G. und Wendel, P., 1986) Dieser Mensch baut in der Folge eine Mauer um sich herum, hinter der seine Gefühle von Liebe und Haß sich anstauen, anstatt sich im Kontakt mit anderen zu differenzieren. Kommt ihm nun jemand zu nahe, muß er fürchten, "daß die Dämme brechen" und bleibt daher lieber auf Distanz. Durch diese Mauer hindurch kann man aber die anderen Menschen und die Realität nur verzerrt sehen; die kleinen Fenster lassen zwar Details erkennen, aber keine großen Zusammenhänge.

Kreativität und Innovation beunruhigen diesen Typ eher. Ein mangelndes Vertrauen in sich und andere ist eine schwankende Basis, auf der Neues nicht gut gedeihen kann.

Welche Strategie braucht ein solcher Mitarbeiter oder eine solche Führungskraft, um innovativ werden zu können oder Kreativität wenigstens bei anderen zulassen zu können?

Die Achtung vor seinem Distanzbedürfnis und seiner Unabhängigkeit, d.h. der angemessene Abstand signalisiert ihm als erstes einmal Respekt vor seiner Person und mindert seine Ängste vor einem Durchbruch seiner gestauten Affektivität. Kommt man ihnen zu nahe, können diese Menschen plötzlich sehr distanzlos oder auch aggressiv werden oder sie schalten völlig ab. Ausgerechnet der angemessene Abstand ist die Art von "Geborgenheit", die ihnen heute am besten dabei hilft, ihre Potentiale am besten entfalten zu können. (Sies, C. FAZ) In Seminaren, Coaching-Prozessen oder eventuell einer Psychotherapie wird der Nachteil dieser Art, auf Mitarbeiter zuzugehen, erfahren. Nach Seminaren ist es oft sehr eindrucksvoll wie die "Visiere" sich öffnen und die in der Kindheit erworbenen Schutzmechanismen heute als überflüssig erkannt werden.

Wie geht man praktisch mit so einer Verzerrung der Wahrnehmung anderer Menschen um?

Es ist wichtig, daß man eine dauerhafte Achtung vor der Weltsicht des Gegenübers beweist, bei gleichzeitig festem Einhalten des eigenen Standpunkts in seiner Unterschiedlichkeit.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter soll von seinem Chef versetzt werden, weil er vor seiner Beförderung andere Abteilungen des Betriebs umfassender kennenlernen soll. Er wehrt sich aggressiv gegen diese Veränderung und erlebt diese Versetzung nur als Angriff auf sich. Der Chef, der die Fähigkeiten seines Mitarbeiters schätzte, coachte die Situation selbst, indem er in einer mühseligen Auseinandersetzung mit ihm immer

wieder dabei blieb: "Für Sie ist das so schlimm; für mich ist es anders, ich halte es für wichtig, daß Sie vor einer Beförderung vielseitig informiert werden."

## 5.2 Die depressive Persönlichkeitsstruktur

Diese Menschen drücken sich selbst zusammen, um vom Gegenüber aufgefüllt zu werden. Sie halten ihre eigene Entwicklung an, fühlen sich in andere ein, fördern sie, lassen sich dabei leicht überfordern, wirken dabei warmherzig und sind äußerst anpassungsfähig. Die unbewußte Berechnung, die dieser Einstellung zugrunde liegt, ist, dem anderen viel zu geben, um nicht verlassen zu werden. Das Lebensmotto heißt: "Ich bin, was ich bekomme". Für sich selbst sorgen ist kein Wert für sie, da andere dann ja nicht mehr für sie sorgen. Die Lust am Innovativen fehlt ihnen, da sie alles Neue fürchten und lieber im Gewohnten bleiben. Am ehesten unterstützen sie andere, innovativ zu werden, indem sie ihnen den Rücken freihalten.

In der Kindheit ist ihnen die Fähigkeit, initiativ zu werden, abtrainiert worden. Dies kann auf zweierlei Wegen geschehen. Wenn die frühen Bezugspersonen die Bedürfnisse ihrer Kinder schon erfüllen, bevor sie sie geäußert haben, ihnen nichts an Frustrationen zumuten, wird die Initiative des Kindes schon im Keim erstickt. Es lernt nicht, sich anzustrengen, etwas auszuhalten, sich mit aller Kraft durch etwas durchzuarbeiten. Dadurch kann das Kind nicht den vitalen Umgang mit sich und der Umwelt üben, und diese wird ihm bald als nicht zu bewältigend erscheinen. Die permanente Suche nach einer Person, die ihnen die Schwierigkeiten abnimmt, ist die Folge. Diese Art von "Verwöhnung" ist genauso eine Verwahrlosung, wie die "Versagung", bei der viel zu wenig an Einfühlung in die Beziehungsbedürfnisse des Kindes vorhanden ist. Das Kind muß sich dann, um zu überleben, anpassen und kann ebenfalls keine Struktur für eine adäquate Lebensbewältigung erwerben, aus der heraus es möglich wäre, innovativ zu werden.

Strategien des Umgangs mit dieser Struktur führen über Umwertungen weg vom Bekommen hin zum "Geben", zum "Leisten" und schließlich zum "Sein". Bevor diese Entwicklung nicht stattgefunden hat, würde der innovative Impuls bei einer mehr depressiven Struktur die ganze Person durch unbewußte Ängste vor Individuation und Erwachsenwerden gefährden, da dadurch die Abhängigkeit aufgehoben wäre. Die Angst davor, ein eigenständiges Individuum, d.h. man selbst zu werden, kann nur in einer Unternehmenskultur verändert werden, in der diese Angepaßtheit und Selbstaufopferung, um geliebt zu werden, nicht honoriert wird. In so einer Unternehmenskultur würde der Chef zu seinem Mitarbeiter sagen: "Ob mir das gefällt oder nicht, ist nicht so wichtig. Hauptsache Sie denken für das Unternehmen."

In Unternehmen, an deren Spitze zwei Führungskräfte stehen, hat es sich manchmal bewährt, neben einem scharfen, durchsetzungskräftigen Visionär einen Zweiten zu setzen, der die Mitarbeiter durch eine etwas versorgendere Haltung wieder auffängt. Hier kann sich die warmherzige Seite einer eher depressiv strukturierten Führungskraft positiv entfalten.

## 5.3 Die zwanghafte Persönlichkeitstruktur

Diese Struktur enthält nach wie vor die angesehensten Charaktereigenschaften: Ordnungsliebe, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Sparsamkeit. Wie oben beschrieben, sind das die Eigenschaften, die dem "autoritären Charakter" entsprechen. Das Lebensmotto dieses Menschen lautet: "Ich bin was ich leiste und ordne." Positiv gesehen, kann dieser Mensch zuverlässig, klar und ein exakter Arbeiter sein.

Innovation und Kreativität gehört nicht in das angestrebte Repertoire, da das Vermeiden von Unbekanntem, Neuem und Unsicherem an oberster Stelle der Werte steht. Dazu gehört das Bedürfnis nach Kontrolle, das zur Verstärkung bürokratischen Druckes führt und jede Begeisterung für Fortschritt und Neues zum Erliegen bringt. Wenn wir es ernstnehmen, daß man uns nachsagt, diese Charakterstruktur sei bei uns die häufigste, wird verständlich, warum wir immer weniger innovative Kraft verspüren, immer weniger Teamarbeit wagen, warum sogar große Unternehmen von der Matrixhierarchie wieder zurück in die Linienhierarchie springen.

Wie können wir aus dieser Langzeitwirkung sich mit der Zeit immer mehr verstärkender Kontrollmechanismen wieder herauskommen?

Warum sind wir in den letzten Jahren unkreativer und weniger mutig in unternehmerischen Taten geworden?

Weil die Internalisierungen unserer ersten Lebensjahre, isoliert in der Kleinfamilie oder gar mit einem Elternteil, eher innovationsunterdrückende, vorsichtige, nicht anecken wollende, auf eigenes Fortkommen bedachte Strukturen in uns hinterlassen haben, die anschließend gesellschaftlich nicht von einem progressiven Erziehungs- und Bildungswesen und einer kreativen, vitalen Kulturpolitik aufgefangen und gewandelt werden. Gebote, Regeln, Normen haben, wie gesagt, die Eigenschaft, sich auf die Zeit gesehen zu verstärken.

Das Kind bekommt gesagt: Trink nicht soviel - und tatsächlich verstärkt sich dieses Gebot: Je älter die Menschen werden, desto weniger trinken sie im Laufe ihres Lebens -- zu ihrem Schaden!(vgl. Sies, ) Solange sich die Gesellschaft dieses Problems der Unverträglichkeit zwanghafter Ordnungsstrukturen, die in den ersten Lebensjahren vermittelt werden und anschließend ab Kindergarten und Schule in Strukturen der Teamverträglichkeit, Innovationsmutigkeit umgewandelt werden müßten, nicht annimmt, wird es weiterhin von psychodynamischen Organisationsberatern, die sich mit innovationsunterdrückenden, Kreativität abtötenden und realitätsgerechtes Handeln hemmenden Mechanismen auskennen, individualpsychologisch durch Coaching, Beobachtung und Reflexion von Führungsgremien, Seminaren für Führungskräfte usw. behandelt werden müssen.

#### 5.4 Die hysterische Persönlichkeitsstruktur

Die meisten Menschen mögen das Innovative, das Ungewöhnliche, das aus dem Alten herausführt, überhaupt nicht, ausgenommen die dynamisch visionären Persönlichkeiten, die diese Qualitäten gerade zu ihrer Selbstdarstellung gut gebrauchen können. Ihre positive Seite ist schöpferisch, unternehmerisch und risikofreudig und kann eingefahrene Gleise verlassen. Wenn diese Menschen bewundert werden, können sie alle Kräfte für Innovation und fortschrittliche

Unternehmungen einsetzen. Ihr Lebensmotto heißt: "Ich bin, was an mir bewundert wird."

So kommen sie oft durch Rivalisieren nach oben und nicht nur durch kompetentes Verhalten.

Ein Beispiel für ein Beratungsgespräch:

Der Chef eines kleinen Unternehmens hat mit einem sonst von ihm geschätzten Mitarbeiter, Herrn M., einen Konflikt. Die beruflichen Prozesse werden durch Beziehungsbarrieren behindert. Der Mitarbeiter führt Aufträge nicht aus, obwohl er sie vom Chef übernommen hat. Chef und Mitarbeiter sind sich ähnlich. Mit viel Charme und Ehrgeiz haben sie im Leben viel erreicht. Sie haben beide füreinander Sympathie und konnten schon einige Projekte erfolgreich und mit Begeisterung durchführen. Nun aber führt der Mitarbeiter sachliche Gründe an, warum er einige Aufträge des Chefs nicht ausführen konnte. Die Beraterin sagt zu Herrn M.: "Sachlich stimmende Gründe gibt es immer. Im Erleben sieht es aber vielleicht anders aus. Da könnte es sein, daß sie empfinden, dem Chef geht es gar nicht um die Sache, sondern er verlangt Dinge von ihnen, um sie zu degradieren. Dies leichte Gefühl von Kränkung: Ich soll tun, was der sagt, entsteht aber nur, wenn Sie es menschlich als von oben herabkommend erleben. Zur Sache könnten Sie "Ja" sagen, aber wegen der Kränkung tun Sie es nicht. Wenn der Chef mit seinen Sachen durchkommt, sind Sie nicht mehr der Wichtigste". Der Mitarbeiter sagt zur Beraterin: "Sie denken, ich will immer der Wichtigste sein?" Die Beraterin: "Ja, meinen Sie, darum geht es Ihnen nicht, immer an die Spitze zu wollen? Das war doch sonst gut, es hat Ihnen doch dazu verholfen dort zu sein, wo Sie jetzt sind? Nur hier in dieser Beziehung stört es Sie beide, wenn Sie es jetzt nicht mehr vertragen, daß Ihr Chef in der sachlichen Hierarchie -- nicht in der menschlichen -- über Ihnen ist." Zum Chef sagt die Beraterin: "Wenn Sie möchten, daß ihre Informationen gut ankommen, könnten auch Sie aufpassen, daß diese nicht durch ihre Befürchtung, sich nicht an der Spitze halten zu können, überlagert werden. Wenn Sie sich menschlich gleichberechtigt verhalten, wäre der Widerstand, die Sache auszuführen, bei Herrn M. kleiner."

Die Beraterin hat die Vor- und Nachteile hysterischer Charakterzüge im Auge gehabt. Sie kommen gern durch Rivalisieren an die Spitze und versuchen sich dort nicht verdrängen zu lassen. Sie verlieren geradezu ihre Kompetenz, wenn sie nicht oben sind. So konnte Herr M. ab einem bestimmten Punkt die Aufträge nicht mehr ausführen und mußte verweigern, weil er sich vom Chef von oben herab behandelt fühlte.

Erstmals angeregt werden kann diese seelische Struktur, wenn Eltern ihre Kinder schon früh in elementaren Bereichen verunsichern und ihnen dann zuviel Bewunderung schenken anstatt sie in ihren Bemühungen und in ihrem Lerneifer zu bestätigen. Es ist ein großer Unterschied, ob eine Mutter zu ihrem Sohn sagt: "Du bist toll!" oder "ach, das hast du schon gelernt!"

So war das strategische Ziel der Beratung, durch eine Umdeutung von sich "wichtig und bewundert fühlen" hin zu "gute Arbeit machen", die innovative Potenz dieser Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter wieder freizusetzen, Weg von der (hysterischen) Notwendigkeit, im Scheinwerferlicht der Bewunderung sein zu müssen, hin zu einem hervorragenden Einsatz in der Sache, in der es nicht um

Bewunderung, sondern um Innovations- und Aktionsfreude geht. Wächst die hysterische Notwendigkeit unter allen Umständen an der Spitze sein zu müssen zu stark an, so kommt es zu einem Machtkampf. Dabei wird aber das Senden und Empfangen von Informationen derart beeinträchtigt, daß produktives und innovatives Arbeiten nicht mehr möglich ist.

## 5.5 Schlußbemerkungen

Innovative und innovationsfördernde psychodynamische Beratungsstrategien verhelfen den Unternehmen zu Führungspersönlichkeiten, die sich dadurch auszeichnen, daß sie in sich selbst flexibel sein und jeweils den erforderlichen Charakterzug in sich mobilisieren können, um zum besten Ergebnis zu gelangen.

Weil sie z.B. nach einem Coachingprozeß nicht mehr auf einen Persönlichkeitsstil zu sehr festgelegt sind, können sie zeitweise sowohl Chaos und stürmische Impulse als auch frustrierende Langsamkeit im Unternehmensgeschehen zulassen, -- alles wichtige Qualitäten, die innovative Prozesse ermöglichen. Sie haben lernen können, mit seinen vitalen Impulsen angemessen umzugehen und dies auch anderen zu vermitteln.

Sie erwerben also die Fähigkeit "die Zügel zu lockern, wenn es um die Firmenkultur geht, sie gleichzeitig aber anzuziehen im Prozeßmanagement" ( Jensen, S., Rieker, J., Schäfer, A., 1999)

Im Management wird diese Führungspersönlichkeit nun darauf achten können, Manager und Mitarbeiter ihrer Persönlichkeitsstruktur entsprechend an den im Unternehmen passenden Arbeitsplätzen einzusetzen und deren Zusammenspiel zu fördern. In Teams wird er für eine gute Mischung aller Eigenschaften sorgen. Nicht zuletzt wird er bereit sein, mit den Konsequenzen und Risiken seiner durch ihn angestoßenen Veränderungsprozesse zu leben.

Psychodynamisch arbeitende Organisationsentwickler entwickeln das Unternehmen nicht, sondern lassen es sich entwickeln.

## 6. Zusammenfassung

Der psychodynamische Ansatz bei der Begleitung von innovativen Prozessen berücksichtigt vor allem das Wissen um die Seele in ihrem bewußten und unbewußten Wechselspiel mit äußeren Strukturen. Er rechnet mit dem Menschen und der uns allen innewohnenden Dialektik zwischen Beharrenwollen und Aufbruchswünschen. Wir haben den Gedanken verfolgt, wie die gesunde Balance zwischen diesen beiden Polen in einer sich rasant verändernden Umwelt aus dem Gleichgewicht geraten ist. Alte Wertvorstellungen und Bewältigungsmuster erscheinen nicht mehr passend, um innovative Prozesse zuzulassen und zu fördern. Für die Erforschung der Psychodynamik der Innovation können Ergebnisse der neueren Säuglingsforschung angewendet werden, die zeigen, daß gesunde Säuglinge schon vom ersten Tag an neugieriges Verhalten zeigen..(vgl. Stern, D.,

1992) Sie wollen etwas bewirken können und sind der Umwelt keineswegs nur passiv ausgeliefert. Erst bei anhaltender Frustrierung des Bedürfnisses, etwas entdecken und gestalten zu wollen, setzen verschiedene Anpassungsmechanismen ein, die Neugier und lustvolles Entdecken erlöschen lassen. Die Beschränkung der innovativen Potenz im Menschen schon in den ersten Lebensjahren und -jahren mag vor hundert Jahren kulturell noch sinnvoll gewesen sein, um in den damals herrschenden Gesellschaftstrukturen besser überleben zu können. Heute wirken frühe Entmutigungen der innovativen Begeisterung einengend während des gesamten Lebenslaufs.

Innere und äußere Spielraumerweiterungen in Unternehmen wird zur vornehmlichen Aufgabe von psychodynamischen Coaching- und Beratungsprozessen. (vgl. Loewer-Hirsch, M., 1994) Heute gilt es, das jedem Menschen innewohnende innovative Potential wiederzubeleben und sich entwickeln zu lassen, denn die Ursache für das Zurückschrecken vor dem Neuen liegt nur in uns selbst. Rolle von Chaos, Unklarheit, Langeweile

Verbindung Bw Ubw (Müller-Braunschweig)

Ende

## L i t e r a t u r

Baumann, Z. (1997): Flaneure, Spieler und Touristen, Hamburger Edition.

Beck, U. (1986): Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a M

Blasius, D. (1980) Der verwaltete Wahnsinn. Frankfurt a M

Bruns, G. (1994): Zivilisierte Psychoanalyse? Soziologische Bemerkungen zu Selbstbehauptung und Anpassungsproblem. Zeitschr.f.psychoanal. Theorie und Praxis, IX, 2

Bullinger, H. und Lott, C. (1997): Target Management, Campus, Frankfurt/New York.

Jensen, S., Rieker, J., Schäfer, A. (1999): Arme Leuchten (Innovation) Manager Magazin, Heft 1, S.112-124.

Loewer-Hirsch, M. (1994): Arbeit zwischen Lust und Frust. in: Soziale Medizin

Sies, C. / Brocher, T. (1986): Die Bedeutung der Autopoiese für die Metapsychologie. Jahrbuch d. Psychoanalyse, Bd. 19, Frommann- Holzboog, Stuttgart-Bad Cannstatt

Sies, C. (1997): Liebe im freien Fall. In: Höhfeld, Kurt/ Schlösser, Anne-Marie (Hg.): Psychoanalyse in der Liebe, Psychosozial-Verlag, Gießen

Sies, C. (1998): Ödipus im Unternehmen - Psychodynamisch-systemische Organisationsberatung. Gruppenpsychother. Gruppendynamik 34: 276- 289, Vandenhoeck & Ruprecht 1998

Stern, D. (1992): Die Lebenserfahrung des Säuglings. Klett- Cotta, Stuttgart.

Wir werden permanent von außen angeregt und mobilisieren in uns Antworten. Wir behaupten dabei, unsere Reaktion, z.B. die Ablehnung einer aufregenden, risikoreichen, völlig neuartigen Perspektive, hinge von dem von außen auf uns Zukommenden (in unserem Fall von der Art der Perspektive) ab. Diese Verwechslung von Anlaß und Ursache hat Folgen. Selbstverständlich ist die neuartige Perspektive der Anlaß für unsere Reaktion,

Auch in der Unternehmensberatung interessiert "die Seele im Unternehmen" (Lenz, 19..) und Bücher wie "die heimlichen Spielregeln" (Scott Morgan, 19..) nähern sich dieser unbewußten Dynamik zwischen den im Unternehmen bewußt geäußerten Werten und deren Gegenkräften, die wir leicht als unbewußte, machtausübende Strömungen orten können.