

AFFÄRE BAWAG: Die brisanten Recherchen der internen Retco-Prüfer

FORMAT

NR. 17
28. APRIL 2006
EURO 2,40
P. b. b. GZ 022032103 W
Verlagspostamt 3432 Tulln
Deutschland, Italien € 3,50

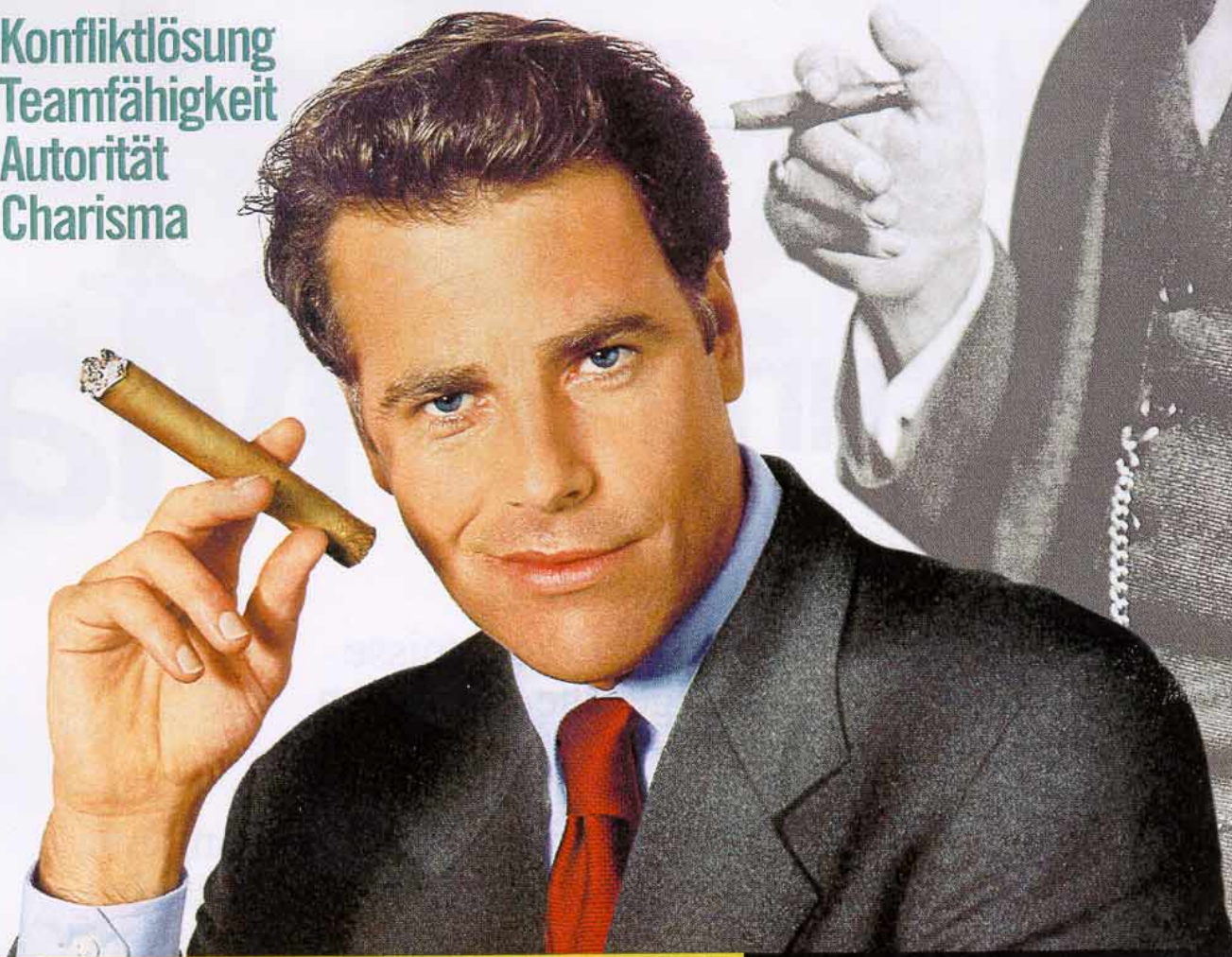
9 004378 003503 17

ÖSTERREICHS WOCHENMAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT & GELD

Freud für MANAGER

Die Psychoanalyse in der Wirtschaft

Konfliktlösung
Teamfähigkeit
Autorität
Charisma



32
Seiten
Marathon
Spezial
als
Extraheft

ÖBB Aus für 28 Regionalbahnen

FILM-BIZ Die Dornhelm-Saga



Freud und die Ma

Psychologie im Unternehmen: Wie die Erkenntnisse Sigmund Freuds und seiner Nachfolger die modernen Managementmethoden beeinflussen.

Management by Freud: Der Umgang mit psychischen Faktoren wird zum entscheidenden Erfolgsrezept im Wirtschaftsleben.

MANAGEMENT. Erkenntnisse über psychische Faktoren prägten moderne Managementtheorie entscheidend.



nager

Kaum hat die Öffentlichkeit den Mozart-Overflow verdaut, steht das nächste Großkaliber nationaler Identitätsstiftung auf der Tagesordnung: Sigmund Freud, der Begründer der Psychoanalyse, dessen Geburtstag sich am 6. Mai zum 150. Mal jährt. Die Vermarktungsmaschinerie läuft auf Hochtouren – als Wirtschaftsfaktor ist Freuds Weg vom Unbewussten ins kollektive Bewusstsein ein erstaunlich kurzer. Aus dem Blickwinkel der Wirtschaft spielt Sigmund Freud aber keineswegs nur in der anlassbezogenen Auslotung seiner Breitenwirkung eine Rolle, seine Erkenntnisse bilden auch die Grundlage moderner Managementstrategien. Ausgehend von der oft recht kostspieligen – und wie sich am Bei- >>

SIGMUND FREUD. Begründer der Psychoanalyse.



ZIELVORGABE.
„Ganz wichtig ist es, einen gelassenen Umgang mit Macht und Autorität zu entwickeln.“

Erfolgsrezept: Reflektieren, analysieren, optimieren

Coaching mit Tiefgang: Die Psychotherapeutin Gabriele Kofler-Kraxberger rät zu ständiger Selbstreflexion.

Flexibilität

Flexibilität erfordert ein sehr stabiles Ich und eine ausgereifte Psyche. Die Fähigkeit, sich veränderten Strukturen zu stellen, hat aber nichts mit der Gefügigkeit zu tun, die manchmal unter dem Deckmantel der Flexibilität gefordert wird. Im Gegenteil: Selbstbestimmtheit und innerliche Zustimmung sind ganz wesentliche Bestandteile des Umgangs mit neuen Anforderungen.

Autorität

Autorität wird im Berufsleben nur dann als positiv empfunden, wenn sie mit Authentizität gefüllt ist. Das setzt voraus, dass derjenige, der eine Machtposition besetzt, sich seine eigene Motivation für diese Position bewusst macht. Wird diese Motivation transparent und nachvollziehbar weitervermittelt, so erhalten Autorität und Führung eine wesentlich größere Qualität.

Empathie

Empathie, also die Fähigkeit, sich in die emotionale Befindlichkeit anderer Menschen einzufühlen und deren Motive zu verstehen, ist im Management nur relevant, um die Mitarbeiter besser motivieren und führen zu können. Per se bedarf es aber vor allem einer hohen Selbstempathie, um komplexe Anforderungen mit ausreichender Lebensqualität verknüpfen zu können.

Konfliktbereitschaft

Entscheidend ist, Konflikte rechtzeitig, also bevor sie eskalieren, zu erkennen. Das Ausblenden von Konflikten ist meist mit einer unbewussten Angst vor Autoritätsverlust und zu großer emotionaler Intensität verbunden. Die Konfliktlösung muss aber gut vorbereitet sein, denn ein misslungenes Konfliktgespräch wird ebenso als Führungsschwäche wahrgenommen wie dessen Vermeidung.

Charisma

Charisma ist eine energetische Ausstrahlung, die vor allem durch die Entschlossenheit und eine klare, positiv besetzte Zieldefinition aufgebaut wird. Für Führungskräfte ist diese Ausstrahlung so wichtig, da sie die Möglichkeit zur Identifikation schafft und die Umgebung bindet. Im besten Fall funktioniert das Charisma wie eine anziehende Aura, in die Mitarbeiter eintauchen wollen.

Konkurrenz

Die innere Einstellung zu Konkurrenz ist zumeist von familiären bzw. ersten Gruppenerfahrungen geprägt. Der erfolgreiche Umgang mit Konkurrenz schließt immer auch die Möglichkeit einer Kooperation mit ein. Konkurrenz und Kooperation sollten innerlich gleichwertig erlebt werden, d. h. beide Varianten als gleichwertige Fähigkeit zu handeln zur Verfügung stehen.

Coaching beschäftigt sich mit der Funktion, der psychotherapeutische Ansatz mit dem Menschen selbst.

>> Die Studie der Bawag zeigt, aktuellen – Erfahrung, dass Top-manager im Windschatten der geforderten Dynamik mitunter auch eine unkontrollierte Egodynamik entwickeln, die den Boden der Realität als kleingeistige Spielwiese fürs Fußvolk definiert, rückt besonders seit den neunziger Jahren die Psychologie immer stärker in den Blickpunkt von Unternehmen. Managementtrainings, Coachingboom und psychologisch orientierte Kommunikationsberatung entwickelten sich zu einem prosperierenden Dienstleistungssektor, der – trotz einer gewissen Elastizität in der Seriosität (Stichwort: Astro-Coaching) – das handelnde Individuum im Zentrum unternehmerischen Denkens etablierte. Und damit auch die Theorien Sigmund Freuds.

„Wir beschäftigen uns mit allen psychischen Faktoren in der Wirtschaft“, bringt Alfred Pritz, Präsident des Weltverbands für Psychotherapie und Rektor der Sigmund Freud Privatuniversität in Wien, ein schier unüberschaubares Forschungs- und Anwendungsfeld trocken auf den Punkt. Und er betritt dabei in vielerlei Hinsicht Neuland. Denn wiewohl der innere Konnex zwischen der Erkundung der psychologischen Aspekte moderner Wirtschaftsstrategien und dem Urvater dieser Disziplin, Sigmund Freud, nahe liegend sein mag, klafft zwischen zielorientiertem Coaching und prozessorientierter Analyse eine entscheidende Lücke. Coaching beschäftigt sich mit der Funktion, die ein Mensch innerhalb einer Struktur ausübt, der psychotherapeutische Ansatz hingegen mit dem Menschen selbst. Diese Lücke will die Freud-Universität schließen. Sieht man sich das Programm an, mit dem Pritz und sein hoch qualifiziertes Expertenteam antreten, war der Ausspruch von Peter Drucker, dem austroamerikanischen Pionier der modernen Managementlehre, geradezu prophetisch: „Eigentlich bin ich Psychiater ohne Zulassung.“

„Die Bedeutung der Psychotherapie für die Arbeitswelt wird von Führungspersonen nicht einmal ansatzweise erkannt“, sagt auch der Kärntner Unternehmensberater Helmut Graf, der ab Herbst 2006 an der Freud-Uni einen Lehrgang für Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie leiten wird; und zwar den weltweit einzigen. Beson-

ders anschaulich zeigt sich das ehrgeizige Vorhaben, psychoanalytische Ansätze direkt in wirtschaftliche Strukturen zu integrieren, bei einer weiteren Ausbildung, die – ebenfalls ab Herbst – unter der Leitung der Psychotherapeutin Beate Pottmann-Knapp angeboten wird: dem so genannten „Kommunikationsmanagement und Storytelling“. Dabei handelt es sich um eine Methode, die über den Umweg des Geschichtenerzählens und der freien Assoziation unbewusstes, implizites Wissen an die Oberfläche lockt und damit nicht nur ungenützte Ressourcen zugänglich macht, sondern auch ein Instrument zur Harmonisierung einer Unternehmensidentität ist.

Was kann Freud, was andere nicht können?
Man kann zwar nicht davon ausgehen, dass sich aus Freuds Theorien plötzlich ein direkter Leitfaden für Führungskräfte herauslösen lässt und sich „Die Traumdeutung“ mehr als hundert Jahre nach ihrer Entstehung nunmehr als Traumjobdeutung lesen lässt. Aber Freuds Forschungen zur psychischen Struktur des Menschen werfen gerade im Bereich des Topmanagements höchst brisante Fragen auf. Dort, wo jede einzelne Entscheidung den Erfolg oder Misserfolg eines gesamten Unternehmens maßgeblich beeinflusst, wird Freuds Ansicht, dass der Mensch nur etwa zehn Prozent seiner Entscheidungen bewusst trifft, zur existenziellen Perspektive. Oder anders ausgedrückt: Der Wunsch eines Unternehmens, zu erfahren, was sich eigentlich in den restlichen neunzig Prozent des Bewusstseins seiner Entscheidungsträger abspielt, erscheint in diesem Licht durchaus legitim.

Das Phänomen der Verdrängung spielt nämlich auch in Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Rolle. „In vielen Organisationen gibt es Tabuthemen, die nicht offen ausgesprochen werden dürfen“, weiß Isabella Deuerlein, Expertin für psychodynamische Organisationsberatung. So fand sie etwa den wahren Grund für ständige Konflikte zwischen zwei Geschäftsführern in der unausgesprochenen Rivalität um die Nachfolge des Firmenpatriarchen. Doch dessen aus Altersgründen unausweichlich bevorstehenden Rückzug aus

>>



„Bedeutung der Psychotherapie in der Arbeitswelt wird nicht einmal ansatzweise erkannt.“

Helmut Graf
Unternehmensberater

ALFRED PRITZ, Rektor der Sigmund Freud Privatuniversität und Präsident des Weltverbands für Psychotherapie.



Pritz: „Werden Wirtschafts- und Arbeitspsychologen ausbilden“

Alfred Pritz, Rektor der Sigmund Freud Universität, über die Anwendbarkeit psychotherapeutischer Methoden in der Wirtschaft.

FORMAT: *Wo liegen die Schwerpunkte der Sigmund Freud Privatuniversität Wien?*

Pritz: Unser Anliegen ist es, den Psychotherapeutenberuf zu akademisieren. Dazu bieten wir eine Ausbildung in Form eines Bakkalaureats und eines Magisterstudiums an. Ab dem Studienjahr 2007/08 ist geplant, auch eine Ausbildung für Arbeits- und Wirtschaftspsychologie anzubieten. Dazu bauen wir die Abteilung für Psyche und Wirtschaft auf.

FORMAT: *Warum gerade der Schwerpunkt Psyche und Wirtschaft?*

Pritz: Gerade in der Wirtschaft gibt es viele Themenbereiche, die psychologische Aspekte berühren. Das fängt bei Mobbing an, geht aber auch über Leistung, Führung, Kooperation und Teamarbeit bis zur Darstellung der Strukturen in Firmen und das Verstehen von Firmenidentitäten.

FORMAT: *Bis hin zu Psychotherapie für Manager und Mitarbeiter?*

Pritz: Eines unserer Projekte beschäftigt sich damit, wie man erkennt, ob jemand im Unternehmen an Persönlichkeitsstörungen leidet. Vor einiger Zeit wurde in Medien eine Untersuchung zitiert, wonach acht Prozent der Führungskräfte Psychopathen seien. Für Firmen kann es wichtig sein, das mittels Tiefen-

interviews schon präventiv herauszufinden. So lässt sich auch verhindern, dass ein Arbeitsplatz mit der falschen Person besetzt wird.

FORMAT: *Welche anderen Instrumentarien sind für die Wirtschaft noch von Interesse?*

Pritz: Storytelling ist etwa eine Methode zur Klärung von Firmenidentitäten und zeigt, wie Mitarbeiter ihre Firma sehen. Psychodynamische Organisationsberatung zeigt auf, was Firmen antreibt und welche Tabus es dort gibt. Im Bereich Sozialdiagnostik wurden Tests entwickelt, um Team- und Abteilungsstrukturen zu klären.

FORMAT: *Wo ist die Abgrenzung zum Unternehmensberater?*

Pritz: Unternehmensberater definieren Prozesse und Organisationsstrukturen, der Psychologe erkennt, warum sie nicht oder doch funktionieren.

FORMAT: *Wo liegt Freuds Bedeutung im Hinblick auf die Wirtschaft?*

Pritz: Die psychische Disposition von Menschen prägt auch ihr Handeln als Unternehmer oder Manager. Ob eine Firma offensiv investiert oder spart, ist ein Ausdruck der Einstellung des Unternehmers zum Geld. Geld ist materialisierte Beziehung.

Die Ausübung von beruflicher Autorität sollte von ständiger Selbstreflexion begleitet werden.

>> dem Unternehmen klar anzusprechen galt in der Firma als absolutes Nichtthema. Ironie dabei: Als seinen Nachfolger an der Firmenspitze hatte der längst einen Dritten auserkoren, dies jedoch seinerseits den beiden Managern wohlweislich vorenthalten.

Der Coach von der Couch. Ein Begriff, der bei nahezu jedem Managercoaching eine zentrale Rolle spielt, ist die Autorität. Natürlich gibt es die unterschiedlichsten Interpretationen, wie das Ausüben von formaler Macht erlernt beziehungsweise geschult werden kann, in einem Punkt sind sich die Coachingstrategien allerdings einig: Als positiv wird Autorität bei den ihr Unterstellten nur dann empfunden, wenn sie mit einem hohen Maß an Authentizität einhergeht und daher transparent ist. Kurz: Wenn ein Mitarbeiter die Beweggründe seiner Führung begreift, wächst seine Bereitschaft, ihr zu folgen. Dieses positive berufliche Rollenspiel setzt aber voraus, dass sich der Manager selbst bewusst ist, wie er seinen Machtanspruch definiert. Und diese Entdeckungsreise führt oft direkt ins Unterbewusstsein. „Die Ausübung von beruflicher Autorität sollte von einer ständigen Selbstreflexion begleitet werden. Denn formale Macht befindet sich meistens in einem äußerst fragilen Gleichgewicht zwischen Lust und Angst“, erklärt die ausgebildete Psychotherapeutin Gabri-



„Wer alles auf eine Karte setzt, hat auch alles zu verlieren. Das Ergebnis dieser Fokussierung auf den Beruf heißt Angst.“

Regina M. Jankowitsch
Coach & Moderatorin

ele Kofler-Kraxberger, die selbst als Coach arbeitet. „Natürlich darf man Psychotherapie und Coaching keinesfalls vermischen, der therapeutische Background bietet aber wesentlich mehr Tiefe und somit eine größere Nachhaltigkeit.“ Eine Tiefe, die gerade auf der Führungsebene oft zu kurz kommt, da die notwendigen hierarchischen Strukturen eine authentische Kommunikation verhindern. Mit dem Chef redet man nun mal nicht so leicht Klartext.

Authentizität noch wichtiger als Training. Auch in der Kommunikation von oben nach unten läuft in der Praxis einiges schief. „Gerade durch allzu viel Training leidet häufig die Authentizität“, beobachtet der Wirtschaftspsychologe Othmar Hill. „Rede direkt, aber erschlage niemanden mit der Wahrheit“, so sein praxisorientierter Rat an Führungskräfte. Manipulierende Kommunikation ist aus seiner Sicht einer der größten Produktivitäts- und Motivationskiller. „Wenn jemand etwas sagt, soll es stimmen, wenn man die Wahrheit nicht sagen will, soll man den Mund halten“, so Hill. Kommunikationstechniken wie etwa NLP, die auf der mittlerweile überholten verhaltensorientierten Psychologie (Behaviorismus) beruhen, hält er für „manipulativ und überschätzt“ – wiewohl sie in der unüberschaubaren Seminarszene nach wie vor ein wichtiger Faktor sind.

Auch ein anderes Schlagwort, das sich im modernen Management begrifflich zum leistungsfähigen Allrounder entwickelt hat, macht im psychologischen Kontext eine wesentlich differenziertere Figur: die hoch gepriesene Flexibilität. Definiert man sie nämlich als Gegenteil der Rigidität, also der Unfähigkeit, gelern-

interview

Hill: „Verdrängung ist für Firmen existenzbedrohend“

Warum Firmen und Manager nicht mehr ohne Wirtschaftspsychologie auskommen.

FORMAT: Warum sind die Erkenntnisse der Psychologie so wichtig im Wirtschaftsleben?

Hill: Emotionale Komponenten sind der wichtigste Faktor bei den meisten Geschäften, angefangen beim Autokauf. Deshalb ist es so wichtig, diese Psychomechanik zu begreifen.

FORMAT: Ist das auch der Hintergrund des Coachingbooms?

Hill: Je größer die Existenzängste, desto stärker der Druck und daher auch die Nachfrage nach wirtschaftspsychologischen und wirtschaftstherapeutischen Prozessen. Coaching ist die Re-

aktion darauf, um mit professioneller und neutraler Hilfe den angesammelten Kommunikationsmüll zu entsorgen.

FORMAT: Was geschieht auf lange Sicht, wenn das nicht passiert?

Hill: Wer die Psyche nicht beachtet,

zahlt mit dem Zerfall des Unternehmens. Sture Verdrängung ist für Firmen existenzbedrohend. Tatsächlich handeln manche Unternehmen lieber suicidal, als jemanden mit dem Außenblick zu Hilfe zu holen.

FORMAT: Neigen Manager besonders stark zur Verdrängung?

Hill: Verkrampftere, neurotische Persönlichkeiten drängen stärker in Führungspositionen. Als Mächtige mit narzisstischer Kränkung haben sie es nötiger zu verdrängen. Daher ist die Resistenz in Führungspositionen oft ausgeprägter. Der Schaden tritt dann



WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGE
OTHMAR HILL.
„Coaching bringt
Unternehmen
enormen Return
on Investment.“

te strukturelle Muster aufzugeben, setzt sie die Fähigkeit voraus, neue Muster zu schaffen. Und das wiederum erfordert ein hohes Maß an psychischer Reife und vor allem Selbstbestimmung. Wenn unter dem Deckmantel der Flexibilität eigentlich die Aufforderung zur Gefügigkeit transportiert wird, sind die Probleme daher programmiert. Wie ein Großteil der Probleme, mit denen sich professionelles Management-coaching auseinander setzt – nur dass diese Programmierung eben nicht auf der bewussten Ebene, sondern im Unbewussten stattfindet. Für Kofler-Kraxberger steht daher fest: „Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eine der wichtigsten Kompetenzen, die einen erfolgreichen, modernen Manager auszeichnen.“

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: eine Weisheit, die sich durchaus auch auf das Selbstvertrauen anwenden lässt. So rät Regina Jankowitsch, die auch im politischen Bereich über einige Coachingerfahrung verfügt, jedem Manager, sich eine Art Kontrollgruppe – sei es aus dem Freundeskreis oder professionell geführt – einzurichten, die die eigene Bewusstseinsbildung in regelmäßigen Abständen als emotionales Korrektiv überprüft. Denn ohne diese reflexiven Zusäuren läuft der Manager Gefahr, seine seelische Ausgeglichenheit zu verlieren und sein Arbeitsverhältnis in ein emotionales Abhängigkeitsverhältnis zu verwandeln. „In einem ausbalancierten Idealzustand ruht die seelische Befindlichkeit auf drei Säulen: dem Job, dem Privatleben und einer persönlichen Leidenschaft, die man ganz für sich hat“, beschreibt Jankowitsch ihr Coachingmodell. „Im Bereich des Topmanagements ist aber das Risiko, dass dieses Gleichgewicht in >>

ein, wenn die Existenzangst durch Druck und Neurotisierung im Management nicht bearbeitet wird.

FORMAT: *Wie ist Ihr Lösungsansatz?*

Hill: Kompetitiv sind nur Firmen, in denen der Umgang von Wertschätzung und Wohlwollen geprägt ist, nicht von Unterdrückung, Verachtung, Übergriffen und Manipulation.

FORMAT: *Rechnet sich psychologische Hilfe auch für die Firmen?*

Hill: Wo 40 Prozent der Zeit für Intrigen aufgewendet werden, lohnt es sich, vier Prozent für Coaching zu verwenden, um das abzustellen. Ein zweistündiges Coaching alle acht Wochen kostet 400 Euro, eine einzige Personalsuche, wenn ein Mitarbeiter frustriert kündigt, das Dreifache.



Psychologische Grundlagen einer gesunden Firma

- 1 Wertschätzung, Empathie.** In erster Linie eine Frage des Stils und des Umgangs: Es gibt den von der Spitze her vorgelebten Willen, Mitarbeitern zuzuhören und auch ihre Sichtweisen zu verstehen.
- 2 Akzeptanz.** Die individuelle Persönlichkeit jedes Mitarbeiters wird als solche akzeptiert. Bei berechtigter Kritik am Verhalten oder an Ergebnissen wird nie die Person des Kritisierten infrage gestellt.
- 3 Authentizität.** Umgang ohne eingelernte Floskeln und antrainierte Phrasen. Wenn Anteilnahme ausgedrückt wird, ist sie echt. Probleme können angesprochen werden, auch wenn sie nicht unmittelbar lösbar sind.
- 4 Sinnstiftung.** Grundkonsens der Mitarbeiter über Unternehmenszweck und Sinn der Arbeit ist vorhanden. Persönlicher Ehrgeiz und Rivalität zwischen Abteilungen werden in fairer Form und offen ausgelebt.
- 5 Förderung und Forderung.** Vorgesetzte sorgen dafür, dass Mitarbeiter ihre Stärken zum Wohl der Firma ausspielen können. Gleichgewicht zwischen Anforderung im Job und Förderung der Kompetenzen.



Kennzeichen kranker Organisationen

- 1 Management auf Egotrip.** Der Fisch stinkt tatsächlich immer vom Kopf: Abgehobene Megagehälter, selbst gewählte Isolation in prunkvoll ausgestatteten Chefetagen, überzogene Statussymbole.
- 2 Kultur der Angst.** Hoher Anteil an Cholerikern und Sadisten in Führungspositionen. Bewusste Verunsicherung von Mitarbeitern, die gegeneinander ausgespielt werden. Intransparente Leistungskriterien.
- 3 Kurzfristige Perspektive.** Orientierung an kurzfristiger Nutzen- und Gewinnmaximierung. Rein finanzielle Anreizsysteme. Zukunftsinvestitionen in Märkte und Mitarbeiter haben keinerlei Priorität.
- 4 Karrieren für Blender und Intriganten.** Intrigen, Ideenklau und großspuriges Auftreten ohne dahinter liegende Substanz werden von Vorgesetzten nicht erkannt oder gar belohnt. Beziehungen gehen vor Leistung.
- 5 Manipulative Kommunikation.** Berechnendes Lob, selektive Weitergabe von Informationen, Förderung manipulativer Kommunikationstechniken oft durch einschlägige Seminare. Vorhandensein von Tabuthemen.

adressen

Experten, Coaches, Therapeuten für Unternehmen

Wer zum Thema Wirtschaft und Psychologie weiterhelfen kann.

Sigmund Freud Privatuniversität
Schnirchgasse 9a
1030 Wien
office@sfu.ac.at
www.sfu.ac.at

Zentrum für Kommunikation und Dynamik (zkd)
Peter Anzel
Neulinggasse 25
1030 Wien
peter.anzel@zkd.at

Dr. Isabella Deuerlein (Psychodynamische Organisationsberatung)
Ruffinistraße 16
80637 München
isabella.deuerlein@ideuerlein.de

Mag. Beate Pottmann-Knapp
Grohestraße 1c
2345 Brunn am Gebirge
beate.pottmann@kabsi.at

logo consult Unternehmensberatung
MMag. Dr. Helmut Graf
helmut.graf@logoconsult.at
www.logoconsult.at

Hill Communications
Dr. Othmar Hill
Schwarzenbergplatz 7
1030 Wien
www.hill-international.com
communications@hill.co.at

Dr. Gabriele Kofler-Kraxberger
Psychotherapeutin/Coaching
Ottakringer Straße 47/18
1160 Wien
gabriele.kofler@inode.at

Dr. Regina M. Jankowitsch
Coaching & Moderation
Rudolfsplatz 6a
1010 Wien
www.jankowitsch.at
coaching-moderation@jankowitsch.at

osb international (Systemische Unternehmensberatung)
Volksgartenstraße 3
1010 Wien
www.osb-i.com

Beratergruppe Neuwaldegg
Gregor-Mendel-Straße 35
1190 Wien
www.neuwaldegg.at

+ Manager, die Herausforderungen meistern



DANIEL VASELLA, NOVARTIS.
Managte Fusion der zerstrittenen Pharmafirmen Sandoz und Ciba zu Novartis mit Bestimmtheit und Feingefühl.



WOLFGANG REITHOFER, WIENERBERGER. Lässt weder Ängste noch seine Erkrankung zu Tabuthemen werden. Agiert am Markt offensiv.

— Manager in der psychologischen Ego-Falle

JÜRGEN SCHREMP, DAIMLERCHRYSLER. Fusion der schiefen Größe willen. Im Drang zur Nummer eins die Risiken unterschätzt, im Vorjahr abgelöst.



ANDRE RETTBERG, LIBRO. Glaubte am Ende selbst an den von ihm losgetretenen Hype. Wälzte Expansionsphantasien, statt sich Krise einzugestehen.



Psychopathische Persönlichkeiten in Führungspositionen gefährden langfristig den Firmenbestand.

>> Richtung Job kippt, sehr hoch, da Erfolg und Macht oft wie eine Droge wirken. Der Job übernimmt als einzige sinnstiftende Instanz die gesamte Lebenssituation. Wer aber alles auf eine Karte setzt, ist automatisch extrem angreifbar und in hohem Maße unfrei. Die logische Folge heißt Angst, die sich im Unterbewusstsein festsetzt. Und von dort aus die beruflichen Interaktionsprozesse zumindest mitsteuert. Offensichtlichste Konsequenz ist das Vermeiden jeglicher Konflikte. Denn hinter jedem Konflikt steckt die „Gefahr“ einer Veränderung, die die Lebenswelt bedroht. „Das kann so weit führen, dass Führungskräfte nicht einmal mehr mit ihren Mitarbeitern in den Fahrstuhl steigen. Aber wer Angst vor Menschen hat, kann kein guter Manager sein.“

„Führungspositionen sind gerade für neurotisierte Persönlichkeiten attraktiv“, sagt Wirtschaftspsychologin Hill. Einer internationalen Untersuchung zufolge soll das Persönlichkeitsbild jedes dritten Chefs sogar psychopathische Züge aufweisen. Der Prozentsatz der Psychopathen an der Gesamtbevölkerung liegt bei rund einem Prozent. Fatal dabei: Eigenschaften wie nicht verlieren zu können, Egobezogenheit

und Selbstoptimierung können beim Aufstieg auf der Karriereleiter von Nutzen sein. Langfristig bedrohen Persönlichkeiten, die nicht das Unternehmen, sondern ihre eigenen Erfolge und Befindlichkeiten in den Mittelpunkt stellen, jedoch den Bestand von Firmen. Die US-Psychologen Paul Babiak und Robert Hare haben daher einen Test entwickelt (B-Scan), der solche Persönlichkeitsstrukturen schon präventiv erkennen soll, ehe ein potenzieller Psychopath höhere Managementweihen erlangt.

Wirtschaft und Psyche als Exportschlager?
Der vielfältige und bedeutsame Einfluss psychischer Faktoren auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen lässt erwarten, dass die Nachfrage der Wirtschaft nach professioneller Unterstützung durch ausgebildete Coaches und Therapeuten in den nächsten Jahren weiter steigen wird. „Gerade die zunehmende Globalisierung verlangt nicht nur kulturelle, sondern auch psychologische Sensibilität“, sagt Pritz. Mit der Sigmund Freud Privatuniversität will sich Wien dabei als internationales Zentrum der akademischen Ausbildung für diese Aufgaben profilieren. Der Nimbus einer in der Heimatstadt Freuds erworbenen Qualifikation könnte sich für die künftig im Wirtschaftsbereich tätigen Therapeuten und Psychologen beim Kampf um lukrative Beratungsaufträge durchaus rechnen. Pritz: „Es gibt bereits Interesse an Kooperationen mit uns aus Berlin, Paris und Peking.“

– JAKOB HÜBNER, MICHAEL SCHMID