

Die Wirkung des Verborgenen

Unbewusste Hintergründe kommunikativer Prozesse in Unternehmen und Institutionen

Bearbeitet von
Georg R. Gfäller, Michael Meyer-Abich

1. Auflage 2010. Taschenbuch. 344 S. Paperback
ISBN 978 3 608 89098 3
Gewicht: 515 g

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Psychotherapie / Klinische Psychologie > Beratungspsychologie](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Geleitwort: Grenzen der Verständigung -und wie wir uns dem Verborgenen öffnen
von Klaus Michael Meyer-Abich

Gemeinsam etwas zustande zu bringen ist letztlich die Grundform jeder menschlichen Tätigkeit. Sogar der ganz für sich produktive Einzelne steht immer in Beziehungen zu andern. Sich auf die miteinander anzustrebenden Ziele, Wege und über die jeweils nächsten Schritte zu verständigen ist deshalb eine Grundbedingung aller beabsichtigten Entwicklungen. Diese Verständigung kann manchmal darauf beschränkt sein, anderen zu erklären, was weisungsgemäß getan werden soll. In einer demokratischen Gesellschaft geht es aber immer auch um die weitergehende Einsicht, dass das Gesollte richtig und sinnvoll ist, dass man es also auch selber will und sich mit der Aufgabe identifiziert. Wo die Einsicht nur begrenzt zu vermitteln ist, bedarf es zumindest des Vertrauens in die Einsicht des Vorgesetzten.

Umfragen haben ergeben und von Jahr zu Jahr bestätigt, dass in der deutschen Wirtschaft nur höchstens ein Siebtel der Beschäftigten intrinsisch motiviert für die eigene Arbeit ist, sie also sozusagen um ihrer selbst willen tut. Am anderen Ende der Skala arbeitet ein weiteres Siebtel nur um des Lohns willen und hat keinerlei Interesse an der ausgeübten Tätigkeit. Die große Mehrheit dazwischen tut das Ihre, weil die Arbeit nun einmal zum Leben gehört. Eine starke Wirtschaft aber lebt vor allem von denjenigen, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren, denen also das Einkommen erst in zweiter Linie wichtig ist, solange es dabei nicht geradezu ungerecht zugeht. In einigen anderen Ländern ist dieser Anteil größer. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass die nationalen Unterschiede etwas damit zu tun haben, wie gut sich die Beschäftigten in ihrem Arbeitszusammenhang motiviert und geführt fühlen.

Mitarbeiter werden erfolgreich geführt, wenn die äußere Führung durch den Leiter sich in eine innere Führung der Geleiteten umsetzt. Dies gilt sogar beim Militär. Wenn aber Verständigung und Vertrauen dazu die Bedingungen sind, ist es eine vordringliche Aufgabe, die hier bestehenden Hindernisse so gut es geht zu überwinden. Dieses Buch handelt davon, dass die Verständigung, auf der jede erfolgreiche Zusammenarbeit beruht, niemals nur der gemeinsamen Aufgabe gilt, sondern ihre Grenzen am ehesten in persönlichen Eigenschaften der Beteiligten findet. Gfäller zeigt, dass diese Grenzen in der Regel aber nicht unüberwindlich sind.

Der Titel des Buchs »Die Wirkung des Verborgenen« ist gut gewählt, denn die Persönlichkeitsmerkmale, welche die Verständigung erschweren, sind meistens in der zurückliegenden Lebensgeschichte der Beteiligten - der Führenden wie der Geführten - begründet und ihnen nicht gegenwärtig. Beispielsweise sind Führungsprobleme eines Vorstandsmitglieds oder eines Abteilungsleiters häufig durch seine familiäre Vorgeschichte bedingt, und vor Gericht werden die rechtlichen Spielräume - die ja meistens nicht gering sind - in der Regel so genutzt, dass man darin persönliche Erfahrungen der Richter wiedererkennen kann. Derlei persönliche Voreingenommenheiten wurzeln aber im dynamischen Unbewussten der Beteiligten, sodass diese sich mit der Hilfe eines Therapeuten darüber klar werden und in ihren Entscheidungen davon lösen können. Gfäller veranschaulicht die Wirkungen des Verborgenen, das man normalerweise im Rücken hat, das aber seine Selbstverständlichkeit verliert, wenn man darauf aufmerksam wird, durch detaillierte Beispiele aus dem alltäglichen Leben.

Obwohl der Autor seinem Fach nach Psychoanalytiker ist, entbehren seine Analysen ganz und gar der Penetranz, welche dieser Art der Psychotherapie manchmal eigen ist. Er geht nämlich auf die Anfänge der Psychoanalyse bei Freud zurück, in denen sowohl die gesellschaftlichen Dimensionen unseres Seelenlebens als auch die Leiblichkeit des Unbewussten noch nicht ausgeblendet waren. In dieser Spannweite aber hat er darüber hinaus als Gruppentherapeut und als Organisationsberater in vielerlei Institutionen jahrzehntelange Erfahrungen gewonnen, wie die persönlich unbewussten Haltungen erschweren können, dass Menschen zueinander finden und sich verständigen. Dabei geht es nicht um Kranke, sondern um Gesunde in ihren persönlichen Verhältnissen, in diesem Zusammenhang allerdings auch darum, wie sie möglichst gar nicht erst krank werden. Demgegenüber konzentrieren sich die Psychotherapeuten heute in der Regel genauso einseitig auf psychische Krankheiten, wie die Mediziner sich mit den vermeintlich bloß körperlichen Erkrankungen beschäftigen.

Allerdings teilen die meisten Psychotherapeuten wie die Mediziner das individualistische und dualistische Denken heute mit der Allgemeinheit. Freud hat diese Verengung noch nicht gekannt, sondern sah jeden Menschen sozusagen in einer Wolke von Mitsein, in dem sein Selbst sich entwickelt hat und durch das es konstituiert ist. Georg Groddeck und Viktor von Weizsäcker haben später dieselbe Kritik am psychischen und somatischen Individualismus geübt, ihn aber nicht aufhalten können. Alain Ehrenberg hat neuerdings gezeigt, dass das Individuum durch den übersteigerten Autonomieanspruch sogar überfordert sein und dadurch zu Depressionen neigen kann.

Im umfassenden Sinn einer leib- und gesellschaftsorientierten Psychotherapie nicht nur für Kranke kann das Buch auch als eine gar nicht lehrbuchhafte Einführung in die Psychoanalyse gelesen werden. Man lernt, wie wir andere Menschen und ihre Äußerungen zuerst immer nach der Matrix der eigenen Vorerfahrungen bzw. Vorurteile beurteilen und sie deshalb oft missverstehen. Dabei handelt es sich teils um unbewusste Motive und Wertungen, die sich seit der Kindheit in der persönlichen Lebensgeschichte gebildet haben, teils um Projektionen dessen, was man an sich selbst nicht wahrhaben möchte, auf die jeweiligen Mit- oder Gegenspieler, teils um allgemeine, aber auch nicht völlig unabänderliche soziokulturelle Grundverhältnisse. Die Folge ist, dass sich Gegensätze bilden und in der Regel auch leiblich ausdrücken, die persönlich bedingt sind und gemeinsame Lösungen unnötig erschweren. Dies gilt, wie Gfäller immer wieder anschaulich demonstriert, in Wirtschaftsunternehmen ebenso wie im Rechtswesen und im Rechtsvollzug, im Gesundheits- bzw. Krankheitswesen, in therapeutischen Gruppen, in Behörden, in Glaubensgemeinschaften sowie in Bildungseinrichtungen.

Die Verständigung, durch die sich in einem kooperativen Mitsein Einsicht und Vertrauen bilden, wird freilich nicht nur erschwert, indem man andere Menschen immer nach der Matrix der eigenen Vorerfahrungen beurteilt, sondern sie wird dadurch auch selber erst ermöglicht. Denn nur vermöge des bereits Erlebten kann man Bekanntes wiedererkennen. Um Neues wahrzunehmen und Missverständnisse zu überwinden, gilt es, die Vorerfahrungen dann aber in einer Art Verständigungsarbeit zu erweitern und zu korrigieren, sodass sich Vertrauen bildet, indem man einander vertrauter wird. Wer darin nicht ohnehin ein Naturtalent ist, kann sich durch dieses Buch zu Hause wie bei der Arbeit auf den Weg zu einer besseren mitmenschlichen Verständigung

bringen lassen.

Obwohl sich die Wirkung des Unbewussten immer nur teilweise bewusst machen lässt, wird der Leser sich im Folgenden oft genug wundern, wie rätselhaft es in der menschlichen Seele zugeht. Erstaunlich ist insbesondere, auf wie vielerlei Weise man sich in der Verständigung mit sich selbst und mit anderen Unangenehmes vom Leib halten kann. Einschlägig für Großbetriebe wie für die politischen Prozesse ist in dieser Hinsicht besonders das Kapitel über die Großgruppenprozesse. Verschiedentlich werden hier auch die Sozialisationsprozesse zum Umgang mit Gewalt oder mit dem Bösen überhaupt berührt.

Gfällers Buch gibt Anlass zur Hoffnung, dass die Möglichkeiten der Verständigung, die hier entfaltet werden, letztlich auch die Ziele verbessern, auf die Menschen sich zu verständigen suchen. Dies ist nicht selbstverständlich, denn man kann sich auch auf böse Handlungen verständigen, sei es auf Verbrechen, auf Kriege oder auf die wirtschaftliche Destruktion der natürlichen Mitwelt. Es sieht aber wohl doch so aus, dass es in diesen Fällen nur eine defizitäre Verständigung darüber gegeben hat, ob das, was gemeinsam zustande gebracht werden soll, wirklich gut ist. Soweit also die Verständigung auch die Werte berücksichtigt, welche unsere destruktiven Neigungen kulturell zu bändigen und zu veredeln vermögen, kann die Verständigungsarbeit sogar dazu beitragen, dass eine Welt mit Menschen schöner und besser wird, als sie es ohne uns wäre. Dieses Buch ist dazu ein Vademecum.

Klaus Michael Meyer-Abich, Hamburg-Blankenese, zu Ostern 2010.

Vorwort

Management, Teamentwicklung, Leitung oder Führung von und in Gruppen und Einzelgesprächen benötigt Erfahrung und Wissen über viele Ebenen von Kommunikationsprozessen. Mit dieser interdisziplinär angelegten Arbeit werden Ergebnisse der Psycho- und Gruppenanalyse über unbewusste Kommunikationsprozesse und deren Wirkungen mit folgenden Anwendungsfeldern verknüpft: Leitungs- und Führungsaufgaben, Supervision, Coaching, Arbeitsgruppen, Teams, Firmen, Organisationen, Institutionen, Soziologie, Politik, Forschung, Ethnologie (Ethnoanalyse), Rechtsprechung, Mediation und andere Schlichtungs- bzw. Konfliktlösungsverfahren, Vortragsgestaltung, Moderation usw. Diese Übertragung bzw. Übersetzung wird mit Fallbeispielen belegt. In all diesen Feldern geschehen unbewusste und damit zuerst einmal unerkannte, verborgene Prozesse, ohne dass bisher die Verknüpfung mit Psycho- und Gruppenanalyse ausreichend und systematisch geschah.

Die wesentlichen wissenschaftlichen Hintergründe der Arbeit entstanden - neben meinem Studium - vor allem am Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt (Leitung: Carl Friedrich von Weizsäcker, Jürgen Habermas, 1970 - 1980, Starnberg), mit der bis zu seinem Tode dauernden Zusammenarbeit mit C. F. von Weizsäcker. Wir fanden Übereinstimmungen zwischen modernster Naturwissenschaft (Quantenphysik, Mathematik) und menschlichen Prozessen. Wir wollten zudem der Aufgabe gerecht werden, Wissenschaft unter politischer Verantwortung zu betreiben (C. F. von Weizsäcker 1994 2, 185 - 230). Nach 1980 bildete C. F. von Weizsäcker das »Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Colloquium« mit Institutsmitgliedern, dem ich angehörte. Hier ergab sich eine vertiefte Zusammenarbeit mit Klaus Michael Meyer-Abich, mit dem ich Gespräche auch zu dieser Arbeit führen konnte. Neben

dem Colloquium entstand der Verein »Wissenschaft und Verantwortung«, der auch anderen Wissenschaftlern und interessierten Politikern, Managern offenstand, und die »Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Stiftung« zur Förderung von diesbezüglichen Arbeiten und nicht zuletzt über das Engagement der Hamburger ehemaligen Institutsmitarbeiter (u. a. W. Schindler und K. M. Meyer-Abich) ein Stiftungslehrstuhl an der Hamburger Universität. Bei »Wissen und Verantwortung« lernte ich Rainer Zimmermann (siehe z. B. 2002, 2007, 2009) 2 kennen, der dabei ist, eine mit der Quanteninformationstheorie (Lyre 1998) in Verbindung stehende qualitative Topos-Mathematik 3 so weiterzuentwickeln, dass damit menschliche Prozesse in Gesellschaft, öffentlichen Räumen, Wirtschaft und Staat mathematisch und damit im strengen Sinne naturwissenschaftlich erfasst werden können. Diese Mathematik bewährte sich bei der gelungenen Umstrukturierung der Innenstadt von Bologna. Die diesbezüglichen Gespräche und mein Verständnis für die dazugehörigen mathematischen Theorien sind nun noch nicht so weit gediehen, dass ich diese die Kultur einschließende Mathematik 4 für diese Arbeit sinnvoll umsetzen könnte.

In einem vielleicht sehr alten Verständnis von Naturwissenschaft geht es hier um Natur, ernst genommen, dem Mitsein des Menschen in seiner, mit der Natur, in Gemeinschaft mit anderen. Natur könnte sein: die Bewegung des Gegebenen im Rahmen der Zeit.

Umgekehrt lässt sich naturphilosophisch argumentieren 5 : Schon Humboldt als auch Herder ließen mit dem Menschen »nun auch die Sprache als einen »Theil der Naturkunde des Geistes« aus der Natur hervorgehen« (Meyer-Abich, 2008, S. 70). Das Denken ist ein Prozess in der Natur geworden, nämlich in Gestalt von Kunst und Wissenschaft als »geistigen Naturprozessen« (Picht 1989, S. 159).

Die Modernität der hier von mir vertretenen Psycho- und Gruppenanalyse hängt mit dieser Aufhebung des alten Widerspruchs zwischen Natur- und Geisteswissenschaften zusammen, manchmal können Prozesse zum besseren Verständnis mehr mit den Metaphern und Begriffen der Physik, manchmal mehr mit denen von Soziologie, psychoanalytischer Psychologie, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften, um nur einige der hier mit involvierten Wissenschaften zu nennen, beschrieben werden. Eines der Anliegen der Gespräche mit C. F. von Weizsäcker war es, durch genauestes Untersuchen dessen, worüber man sprach, zum einen ein wenig mehr davon zu verstehen, zum anderen die Stellen zu finden, an denen sich die noch bestehenden Widersprüche zwischen Natur- und Geisteswissenschaft versteckt halten könnten. Es wurde auch geprüft, ob unterschiedliche Wissenschaftssprachen (siehe z. B. Järventausta, Schröder 1977) von verschiedenen Standorten aus nicht vielleicht Gleiches und ebenso Ganzes zu begreifen versuchen.

Ohne die kritische Freundschaft mit Klaus-Michael Meyer-Abich, die mit Carl Friedrich von Weizsäcker 6 , die Unterstützung durch Hartmut Schröder 7 , Stephan Breidenbach und die meiner Frau, Sigrid Gfäller, wäre es nicht gelungen, diesen Text neben einem zeitfüllenden Beruf so zu erstellen, wie er jetzt verfertigt ist. Ein großer Dank gebührt auch Frau C. Tremml, der Lektorin des Verlags, die mich bei der Korrektur des Textes begleitete.