

Herausgeber:  
Robert Neumann, Raphaela Happe  
Beate M. Kreiner, Dietrich Kropfberger

# MANAGEMENT IN ZEITEN DES UMBRUCHS

Managementwissen und Leadershipkompetenz

UPGRADE  
YOUR  
PERSPECTIVE

[/www.mot.ac.at](http://www.mot.ac.at)



We are a proM/O/Tor  
of successful leadership

**M/O/T**<sup>®</sup>

School of Management, Organizational  
Development and Technology /  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

**M/O/T**<sup>®</sup>

School of Management, Organizational  
Development and Technology /  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

ISBN: 978-3-200-06073-9

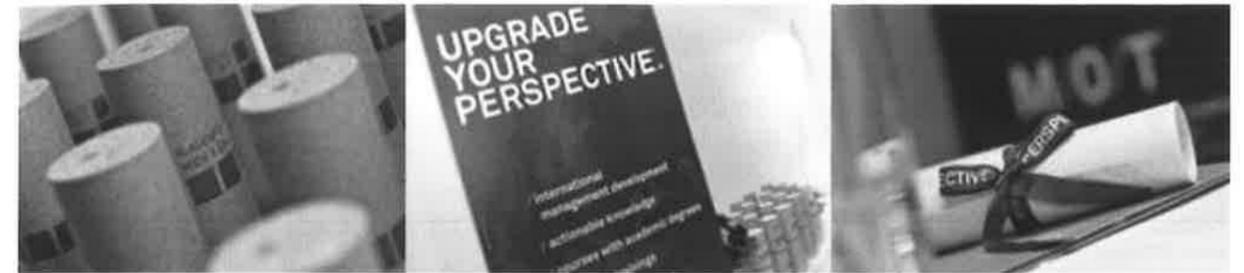
## Inhalt

Prolog - Upgrade your perspective®!	Robert Neumann	Seite 1
Einleitung	Dietrich Kropfberger	Seite 3
Das St. Galler Management-Konzept - Zukunftsmanagement praktisch umsetzen	Christian Abegglen	Seite 12
Business Management aus Sicht von FUEGOs - Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen haben sich eine eigene BWL verdient	Paul Slamanig	Seite 16
Worauf es ankommt - die strategischen Herausforderungen unserer Zeit	Dietrich Kropfberger	Seite 25
Unternehmerische soziale Verantwortung in aufstrebenden und entwickelten Märkten. Ergebnisse einer vergleichenden bibliometrischen Analyse von CSR-Berichten	Gerhard Wührer	Seite 36
Digitalisierung von Geschäftsmodellen - Ein "Hype" oder unabdingbare Managementaufgabe?	Gernot Mödritscher	Seite 46
Systematisch mit agilen Methoden zur Geschäftsmodellinnovation - Ein spielbasierter Lernansatz	Ines Krajger und Erich Schwarz	Seite 54
Dynamik der Generationendifferenz - Philosophische und psychohistorische Aspekte	Christian Lackner	Seite 65
Vulnerabilität, Verletzlichkeit und Resilienz - Psychodynamisches Wissen für das Führungsumfeld	Andrea Plaschke	Seite 73
The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance	Carlton Brown	Seite 84
Führung von Veränderungsprojekten unter Berücksichtigung emotionaler Faktoren	Raphaela Happe	Seite 97
Erfolgreich führen in der VUKA-Welt - die wachsenden Herausforderungen meistern	Anna Maria Pircher-Friedrich	Seite 107
Gruppen- und Organisationsdynamik im Projektmanagement: Konsequenzen für die Leitungstätigkeit	Ewald Krainz	Seite 115
„Leading Change“ - Führung in Zeiten der Veränderung - Anforderungen, Prinzipien, Leitlinien einer Führungs-Leistung im Wandel	Robert Neumann	Seite 125
Herausforderungen an die Führungskräfte-Entwicklung im 21. Jahrhundert - Ein Update alter Betrachtungsweisen und blockierender Denkmuster	Beate M. Kreiner	Seite 142

## Prolog

### UPGRADE YOUR PERSPECTIVE®!

Robert Neumann



Die M/O/T School of Management, Organizational Development & Technology® ist seit nunmehr zehn Jahren die Business School der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Sie wurde 2008 als Universitätszentrum gegründet, um die an der Universität existierende Weiterbildungskompetenz gebündelt auf die Zielgruppe von Entscheidungsträgern in Profit- und Non-Profit Organisationen zu konzentrieren. Unter Berücksichtigung höchster Qualitätsanforderungen und Standards werden vor dem Hintergrund eines State of the Art der Management-, Organisations- und Führungsforschung zielgruppenspezifische berufsbegleitende Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Diese reichen von Einzelseminaren über Universitätslehrgänge mit akademischem Abschluss bis hin zu firmeninternen curricularen Weiterbildungsschwerpunkten. Mit internationalen Kongressen zu aktuellen Themen der Führungspraxis wird nicht nur das Programm abgerundet, sondern auch die Fachkompetenz zu Fragen der Unternehmensführung deutlich unter Beweis gestellt. „Wer alleine arbeitet addiert Wissen und wer zusammenarbeitet multipliziert dieses“ - lautet eine der strategischen Prinzipien der M/O/T®, weshalb die School mit nationalen wie auch bedeutenden internationalen Partnern eng vernetzt ist, wie der London School of Business & Finance (LSBF), der St. Galler Business School, dem Institut

für Management (IfM) oder dem WIFI Österreich, um den TeilnehmerInnen eine Fülle an Wissen, Kompetenz und unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Perspektiven anbieten zu können. Außerdem ist die M/O/T®, als vollwertiges Mitglied der European Foundation for Management Development, Teil eines führenden internationalen Netzwerks auf dem Gebiet der Managemententwicklung.

Das Themenspektrum der Weiterbildungsprogramme reicht von General Management und somit betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen in ihren Gesamtzusammenhängen bis hin zu Schwerpunkt-Curricula in den Fachdisziplinen Organisationsentwicklung, Finanzwesen, Logistik, Tourismus, Business Technologies, Gesundheitswesen usw. Das Lerndesign der jeweiligen Programme ist durch eine interaktive und explorative Vermittlung von anwendungsorientiertem Wissen charakterisiert, sodass insbesondere den Transferüberlegungen in den jeweiligen Seminaren ein besonderer Stellenwert zukommt. Eine wesentliche Kernkompetenz besteht in der Vermittlung und im Training von Verhaltens- und Handlungskompetenz für Führungskräfte in spezifischen Leadership Programmen. Wir orientieren uns hier an jene zentralen Merkmale eines Leadership-Brands, die den Erfolg der

Neck, H. M., Greene, P. G and Brush, C. G. (2014). Teaching Entrepreneurship: a practice-based approach. UK: Elgar.

Nir, M. (2018): The Pragmatist's Guide to Corporate Lean Strategy: Incorporating Lean Startup and Lean Enterprise Practices in Your Business. Berkeley, CA: Apress.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ: Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Value Proposition Design. Frankfurt, New York: Campus.

Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (Ed.) (2016). Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational. Springer International Publishing.

Reiners, T., Wood, L.C. (Hrsg.) (2015). Gamification in Education and Business, Springer.

Rideout, E. C., Gray, D. O. (2013). Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. Journal of Small Business Management. 51:3, 329-351.

Ries, E. (2011). The Lean Start-Up. London: Penguin.

Ries, E. (2017). The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, USA: Currency.

Rutherford, M.W., Holt, D.T (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. Journal of Organizational Change Management, 20:3, 429-446.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Journal Review, 26:2, 243-263.

Schwarz, E.J., Krajger, I., Dummer, R. (2013). Von der Geschäftsidee zum Markterfolg. Das Management von Innovationen in Gründungs- und Wachstumsunternehmen (2., überarbeitete und erweiterte Ausgabe), Wien: Linde.

Schwarz, E.J., Krajger, I., Holzmann, P. (2015). Prozessmodell zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. In: Granig et al. (Hrsg.). Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell. Springer Gabler, 65-77.

Taschner, A. (2017). Business Cases: Ein anwendungsorientierter Leitfaden. Wiesbaden: Springer.

Trautwein, C. (2010). Unternehmensplanspiele im Industriebetrieblichen Hochschulstudium. Gabler.

Vargas-Halabí, T. Mora-Esquivel, R., Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. European Journal of Management and Business Economics, 26:1, 86-111.

von Hippel, E. (1986). Lead Users: A source of novel product concepts. Management Science, 32:7, 791-805.

von Hippel, E. (2005). Democratizing Innovation, Cambridge, MA: MIT Press.

## Dynamik der Generationendifferenz - Philosophische und psychohistorische Aspekte

Christian Lackner

Ich wurde gefragt, für den Jubiläumsband der nunmehr 10 Jahre alt gewordenen M/O/T<sup>®</sup> Management School einen Beitrag zu liefern. Und weil mir die M/O/T<sup>®</sup> seit Jahren immer wieder Gelegenheiten ermöglichte, mit interessanten Personen aller Altersgruppen aus sehr unterschiedlichen Berufsfeldern in Weiterbildungskontexten zu arbeiten, und weil die M/O/T<sup>®</sup> immer eine der Brücken zwischen Praxis und Wissenschaft an der Alpen-Adria-Universität gebildet hat, ist es mir ein Anliegen, für diesen Geburtstag einen Beitrag zu leisten. Ich habe mir dabei herausgenommen, den persönlichen Bezug zum Jubilar auch im vorliegenden Text beizubehalten und mich auf Kollegen zu beziehen, denen ich auch persönlich nahestehe, beziehungsweise nahegestanden bin. Der Beitrag soll die Frage der Generationendifferenz und ihre heutige Ausprägung u.a. anhand der Arbeiten von zwei bedeutenden Geisteswissenschaftlern behandeln, die sich zeitlebens mit der Problematik von gesellschaftlichem Wandel auseinandergesetzt haben, dem österreichischen Philosophen Peter Heintel und dem US-amerikanischen Psychohistoriker Lloyd deMause.

Der wenige Tage vor dem Entstehen dieses Beitrags verstorbene Philosoph Peter Heintel, Gruppendynamiker und Gründungsrektor der Alpen-Adria Universität, hat in den Jahren, die ich bei ihm studieren durfte immer betont, dass Hauptaporien, also anthropologische Konstanten nur durch

Institutionen eine Beruhigung erfahren, denen es gelingt, den jeweiligen Widerspruch mit zeitgemäßen Kompromissen auf Dauer zu stellen. Verlieren diese ihre Gültigkeit, weil etwa die institutionellen Antworten aufgrund historischer Entwicklungen an Glaubwürdigkeit verlieren, sind große gesellschaftliche Umbrüche und Unruhen die Folge, bis der Konflikt, den neuen Konstellationen entsprechend, wieder eingefangen wird. Das adäquate Mittel dafür sei, so Heintel, kollektives Innehalten und gemeinsames Nachdenken, um eine möglichst genaue Diagnose der neuen Situation zu erlangen, auf Basis derer über eine Reform der an Glaubwürdigkeit verlustig gegangenen institutionellen Antworten entschieden werden kann. Heintel hat dann vor 30 Jahren den Verein zur Verzögerung der Zeit gegründet, zum einen, weil er meinte, dass nur eine Vergemeinschaftung allgemeine Wirkungen gegen um sich greifende Zeit-beschleunigung aller Lebensbereiche helfen kann und zum anderen, weil in gesellschaftlichen Zeiten des Umbruchs der größte Feind kollektiver Reflexion, der Aktionismus, der ja die Beherrschbarkeit von Wirklichkeit bloß suggeriert, der Vernunft entgegen steht und Gesellschaften noch weiter in Krisen treibt, bis zu den in der Geschichte zahlreichen kathartischen Ausbrüchen mit verheerenden Folgen, die auch jeden Fortschritt zunichtemachen.

In den Anfängen des Instituts für Philosophie und Gruppendynamik<sup>199</sup> standen Forschungen zum

<sup>199</sup> Die Kombination von Philosophie und Gruppendynamik als angewandte Philosophie und ihre akademische Verankerung war weltweit einzigartig und

mündete später in der Gründung des Instituts für Interventionsforschung, hinter der die Idee der Selbstbeforschung sozialer Systeme stand. Diese

Themenkomplex Zeit und Identität sowie Zeit und Arbeit im Programm, erahndend, welche Entwicklungen in den westlichen Nationen nach dem Zweiten Weltkrieg auf die Menschheit zukommen würden. Steigender Wohlstand und der allgemeine Wille, zukünftige Kriege vermeiden zu wollen, sah sich mit einer anderen Bedrohung, einer Antithese konfrontiert, die Heintel als die Dominanz ökonomischer Logik, die alle gesellschaftlichen Bereiche erfassen würde, bezeichnete. Ich habe dies genauer an anderer Stelle beschrieben.<sup>200</sup> Die Bewegung der sogenannten 68er konnten auf die fatalen Entwicklungen aufmerksam machen und auch einiges im Sinne sozialer Gerechtigkeit erreichen, aufhalten konnten sie das Zusammenspiel politischer und ökonomischer Machtverhältnisse jedoch nicht.<sup>201</sup> Wie immer, so Heintel, wenn eine Seite des Widerspruchs dominiert, gerät diese an ihre Grenzen, wenn sich die ihr innewohnende Logik gegen sich selbst richtet.

„Jeder ist ein Kind seiner Zeit und der Situation, in die man hineingeboren wurde“ eine Metapher für die Dilemmata, mit denen sich jede Generation auseinanderzusetzen hat. Die Zeiten wären vorbei, meinte Peter Heintel zu mir schon in den 80er Jahren, wo noch jemand die Muße hat, sich den zweiten Satz einer Mozartsonate anzuhören, als ich ihm von den getragenen Melodien der Klassik vorschwärzte. Nicht mehr das zu sich selbst kommen durch Hören von Musik oder das Lesen von Lyrik entspricht dem heutigen Zeitgeist, sondern im Ehrgeiz, das Leben mit Erlebnissen zu füllen, und seien es auch nur Fantasien, die virtuelle Plattformen anbieten. Er warnte auch immer vor dem Schrecken der Leere, aus dem der Aktionismus entspringt und der zunehmenden Vereinzelung der westlichen Gesellschaften, die diesem Vorschub leistet und das Individuum zum Spielball von Konsumangeboten werden lässt.

Durch Peter Heintel habe ich indirekt Lloyd deMause kennengelernt. Ich glaube mich zu

wegweisenden Einrichtungen wurden von Heintels Nachfolgern in der Universitätsleitung nicht erkannt und nach seiner Emeritierung kurzerhand zunichtegemacht, was ihn bis zu seinem Tod kränkte.

<sup>200</sup> Vgl. (Lackner, 2013)

erinnern, dass es ein Seminar zu Sozialphilosophie war, in das er 1984 unter anderem dessen eben erschienenes Buch „Reagan's America“ mitbrachte, das ich für die Ausarbeitung einer Präsentation auswählte. deMause hatte die Angewohnheit, in seinen Büchern seine Wohnadresse mit dem Hinweis zu veröffentlichen, ihn bei Fragen gerne zu kontaktieren. Ich nutzte die Gelegenheit und folgte einer Einladung, am jährlichen Kongress der internationalen psychohistorischen Gesellschaft in Washington D.C. teilzunehmen. Viele Jahre später übersetzte ich seine Summa The Emotional Life of Nations.

DeMause's Modell der Psychoklassen wirft einen ganz neuen Blick auf den Generationenwechsel und hat eine mächtige Theorie psychogener Evolution erschaffen. Seine jahrelangen Studien über die Geschichte der Kindererziehung und seine profunde Kenntnis der Psychoanalyse mündeten in ein Erklärungsmodell über die Entstehung und historische Entwicklung von sozialer Gewalt. Einer der Ausgangspunkte seiner Arbeiten besteht in der Hypothese, dass alle Traumata, die man prä- und perinatal in der Kindheit erlebt hat, im Erwachsenenleben wiederaufgeführt werden und dass dadurch gesellschaftliche Entwicklungen erklärt werden können, insbesondere die regelmäßigen Abfolgen von kollektiver Gewalt nach innen (z.B. Sozialgesetzgebungen, das Erklären von bestimmten Bevölkerungsgruppen zu Sündenböcken) und nach außen (kriegerische Handlungen gegen ein Feindbild, auf das negative innere Abspaltungen projiziert werden).<sup>202</sup> Ähnlich würde Peter Heintel formulieren, wenn er meinte, dass systeminterne Spannungen in Aktionen nach außen verlagert werden und den eigentlichen inneren Konflikt auf einen anderen projizieren.

DeMause's psychohistorische Erklärung für die regelmäßige Abfolge von Fortschritt und Zerstörung (siehe dazu: Lackner, Die langen Wellen) erschließt sich aus einer genauen Betrachtung dessen, was passiert, wenn, was er als Wunder bezeichnet hat,

<sup>201</sup> Gemeinhin als Neoliberalismus bezeichnet

<sup>202</sup> Zum Beispiel stellten die USA in der Zeit des kalten Krieges die UDSSR als aggressiven promiskuitiven Bären dar, Sinnbild innerer amerikanischer Ängste.

durch einen liebevolleren Umgang mit Kindern eine neue Generation heranwächst, der es gelingt, neue Freiheiten mit sozialen wie technischen Errungenschaften zu beleben. Da diese Gruppe am Anfang noch recht klein ist, erzeugt sie bei den älteren, mehrheitlichen Psychoklassen Ängste und wird so zur Zielgruppe für Anfeindungen und Angstabwehr durch Schuldprojektion (Sündenbockphänomen). Den Ausgangspunkt bilden dabei die Frauen, die traditionelle Erziehungsmuster gegen den Druck der eigenen Mütter und Großmütter durchbrechen, und zwar in die Richtung eines liebevolleren Umgangs mit dem Kind. In traditionellen Gesellschaften wurde ein sich Entgegenstellen gegen Erziehungs-gewohnheiten oft mit Ausschluss aus der Gemeinschaft bestraft - ein schlimmeres Schicksal als ein Todesurteil - deshalb ein Wunder der menschlichen Evolution. Akribisch durchleuchtet deMause die Menschheitsgeschichte nach derartigen Brüchen und ortet immer dort, wo neue, weniger traumatisierende Erziehungs-formen entstehen, Jahrzehnte später auch Fortschritte in Technologie und Sozialwesen.

Minuziös studierte er den Umgang mit Kindern in Deutschland um 1900 und fand heraus, dass die Art und Weise, wie 40 Jahre später die Nazis die Juden beschimpften, dieselbe Sprache war, mit der die Täter als Kinder von ihren damaligen Erwachsenen bezeichnet wurden. Die jüdische Gemeinschaft in Deutschland pflegte zu der Zeit eine fortschrittlichere Erziehungsmethode, sie waren kreativer, weniger ängstlich und innovativer und wären deshalb zur Sündenbockzielgruppe geworden. Wer immer in welcher Epoche zum Führer, gewählten Präsidenten oder Oberhaupt wurde, hatte die Aufgabe, Feindbilder bereitzustellen, um den negativen Gefühlen der mehrheitlichen älteren Psychoklasse ein Schuldobjekt zur Verfügung zu stellen. Tat er das nicht, kam es zum Königsmord oder wird - wie in Demokratien üblich - abgewählt. Die weltweit gegenwärtig zu beobachtende Rechtsbewegung, die Rückbesinnung auf traditionelle Werte und die aggressive Haltung gegenüber anderen läßt sich aus dieser Dynamik erklären. Wichtig in diesem Zusammenhang ist ein grundlegender Umstand der

<sup>203</sup> Vgl. (Janus, 2018) S. 7.

menschlichen Entwicklung, der den Menschen radikal von anderen Wesen unterscheidet.

Damit Mutter und Kind die Geburt überleben, muß der Gebärvorgang bei etwa der Hälfte der normal erforderlichen Austragungszeit erfolgen. Verantwortlich dafür ist zum einen die durch den Wechsel zum aufrechten Gang verursachte Verschmälerung des weiblichen Beckens und zum anderen der größer werdende Schädel der Primaten. Die weitreichenden Auswirkungen dieses notwendig gewordenen Umstandes wurde zwar schon früh von der Psychoanalyse erkannt, aber zumeist nur im individuellen Kontext untersucht und betrachtet. Erst in jüngerer Zeit liefern die Forschungen von deMause und anderen Forschern, wie dem deutschen Arzt und Psychohistoriker Ludwig Janus Antworten dazu, welche Folgen der Umstand der Frühgeburtlichkeit des Menschen auf gesellschaftliche Entwicklungen hat. „Insbesondere die Unreife des Hippocampus und anderer Hirnstrukturen bei der Geburt hat die Folge, dass der Säugling die Welt in seinem ersten als ‚extrauterinen Frühjahr‘ bezeichneten Lebensjahr seine Umgebung noch aus seinem fötalen Bewußtsein heraus in einer magischen Weise erlebt...[dies] ist der Grund für den Bezug des Menschen auf zwei Welten, eine fötal-magische und eine mythische und eine realistische entsprechend seinen instinktiven Vorgaben.“<sup>203</sup> Alle Gestaltung und kulturelle Ausformung unserer Welt und des Zusammenlebens kann unter dem Gesichtspunkt der 2-Weltentheorie eine Erklärung finden, die Psychodynamik von Kriegen, Kulturbildung, Opferhandlungen, der Gottesbilder und andere Phänomene, wo phantasmische Bilder entstehen und sich auch in der realen Welt etablieren. Jede Gestaltung von menschengemachten Lebensräumen weist die Verquickung magisch-pränataler Bilder mit realen Gegebenheiten auf, oder anders gesagt, alle Bilder und Welterklärungen sowie die möglichen technischen Mittel, mit denen Natur verändert wird, sind Ausdruck der prägenden Wirkung einer „magischen Verbundenheit oder Verquicktheit“<sup>204</sup> des Menschen zu seiner natürlichen und sozialen Umwelt. Das „ermöglicht aber auch die kreativen sozialen Gestaltungen

<sup>204</sup> Vgl. (Janus, 2018) S. 18.

menschlicher Beziehungen<sup>205</sup>, wie etwa das Herr-Knecht Verhältnis, wo bedingungslose Dienstbarkeit gesamtgesellschaftlich mehr Freiheit erzeugt hat. Die Erfindung der Sozialform Organisation wäre ohne diesen Kunstgriff nie möglich geworden, die eine historisch beispiellose Durchschlagskraft in der Veränderung von Lebensbedingungen hervorgebracht hat, letztlich auch alle Konsumgüter, die dabei unterstützen, einer magischen Welt-vorstellung Wirklichkeit zu verleihen, die uns durch die Frühgeburtlichkeit begleitet. Die evolutionäre Schiene legt deMause mit der Beschreibung der psychogenen Evolution, wobei durch Verbesserungen im Umgang mit dem Nachwuchs sich auch eine rationalere Verstehens- und Gestaltungsweise einstellt. Hier sei noch einmal Janus zitiert: „Durch die beim Homo sapiens ... gegebene Konfusion zwischenpränatalen und perinatalen und erwachsenen Gefühlen und Affekten kommt es gewissermaßen zu ständigen selbst produzierten Enttäuschungs- und Notsituationen, einfach deshalb, weil der von den fötalen Allmachtsgefühlen her erhoffte Erfolg der magischen Beeinflussung nicht eintritt.“<sup>206</sup> Jede Generation versucht demnach, frühkindliches Erleben in der Gestaltung des eigenen Lebens so einzubringen, damit es in der wirklichen Erwachsenenwelt nachvollziehbar gestaltet werden kann.

Menschen, die noch den Zweiten Weltkrieg miterlebt haben, werden weniger und hinterlassen eine Generation, die, wie auch deren Nachkommen, von einer militärischen Kriegserfahrung, zumindest in Europa, verschont geblieben sind<sup>207</sup>. Und sie haben weniger Kinder zur Welt gebracht, als ihre Eltern. Also weniger, und in Summe mit geringeren traumatischen Erfahrungen behaftet, und von einem verbesserten Umgang zwischen den Geschlechtern begleitet, als in den Zeiten davor. Der Grundstein für die Transformation zwischenmenschlicher Kommunikation in einen beschleunigten virtuellen Raum war psychologisch gesehen hier gelegt und äußerte sich u. a. in den

<sup>205</sup> Vgl. (Janus, 2018). S. 19.

<sup>206</sup> (Janus, 2018) S.96

<sup>207</sup> Eine historische Ausnahmesituation, denn kleine und großen Kriege wurden in Europa über Jahrhunderte in regelmäßigen Abständen ausgetragen.

Studentenprotesten in den späten 60er Jahren, die einiges an Errungenschaften hervorbrachten, nicht nur die Ablehnung von Gewalt und autoritärem Verhalten. Im Gefolge bekamen der Schutz der Umwelt, das Verhältnis der Geschlechter und andere Themen neue, modernere Gesichter. Vieles drehte sich damals auch um das Thema Führung, die Beseitigung von autoritärem Verhalten von Führern und der Argumentation, ein menschlicherer Umgang mit Geführten, bekannt geworden unter dem sozial-integrativen Führungsstil, würde die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft erhöhen. Aus den gruppenspezifischen Experimenten (die gruppenspezifische Trainingsgruppe) ging ein weiterer Paradigmenwechsel in der Führungsdiskussion hervor, der im Wesentlichen besagte, dass eine Gruppe dann gut funktionieren würde, wenn zielorientierte und gruppenerhaltende Funktionen in ausreichendem Maße vorhanden wären und die Aufgabe des Vorgesetzten hauptsächlich darin bestünde, dafür zu sorgen, dass diese Funktionen auch ausgefüllt würden. In den letzten Jahrzehnten passierte dann wenig Neues im Bereich der Führung von Gruppen, Seminarangebote verschwanden weitgehend vom Weiterbildungsmarkt und die Einführung autokratischer Instrumente, wie etwa das Mitarbeitergespräch hielten weiträumig Einzug und versprachen für gelingende direkte Führung ausreichend zu sein. Erst in jüngster Zeit, ausgelöst durch überraschende Ergebnisse von anonymen Mitarbeiterbefragungen etwa, taucht die Problematik der Generationendifferenz wieder auf und bekommt neue Prominenz.<sup>208</sup>

Auf der Seite der Führung von Organisationen, in denen durch politische Veränderungen mehr Gerechtigkeiten, etwa in Form von Sozialleistungen erreicht wurden, gaben sich in den Führungsebenen autokratische Instrumente in Modewellen die Hand und tun dies ungebrochen weiter. Der letzte Schrei ist die Idee der agilen Organisation, wo durch die Schaffung von scheinbar hierarchiefreien Räumen noch mehr Potential aus den MitarbeiterInnen

<sup>208</sup> Am Publikationsmarkt finden sich mittlerweile einige Studien über neue Generationen und ihre Auswirkung auf den Arbeitsmarkt und die Kooperationsverhältnisse in Organisationen. Z.B. (Klaffke, 2014)

herausgeholt werden soll. Share holder value, balanced score card, Portfoliomanagement und viele andere „Tools“ halten sich dabei hartnäckig, immer mit dem Versprechen der Steigerung von Produktivität. In der Zuspitzung dieser konkurrenzgetriebenen Instrumente reagiert der Weiterbildungsmarkt mit Gesundheitsthemen und Burn-Out Prävention. Offensichtlich macht Arbeiten krank und die verabreichte Medizin als end-of-pipe Maßnahme versucht Ertrinkende aus dem Bach zu ziehen, kann aber nicht verhindern, dass diese da hineinfallen. Und in Anbetracht der zunehmenden Bedrohung, aus dem Arbeitsmarkt, noch ohne bereit gestellte bedingungslose Grundsicherung, herauszufallen, nimmt man die Erschwernisse unter Empfang von ausreichend Schmerzensgeld auch in Kauf. Vieles deutet darauf hin, dass die neuen Generationen sich das so nicht mehr gefallen lassen werden, aber trotzdem Zugehörigkeit beanspruchen.

Der Situation scheint es an Paradoxien nicht zu mangeln. Während eine große Anzahl der in die Jahre gekommenen Baby-Boomer ohne Aussicht auf Arbeit dastehen, buhlen Unternehmen um die demographisch eingeknickten nachfolgenden Generationen, sofern sie gut ausgebildet und leistungswillig sind. Da wird viel versprochen und Images poliert, um sich für junge Leute attraktiv zu machen, Talent Hunters sind unterwegs, um die begehrten MitarbeiterInnen in eine Anstellung zu bringen. Was diese dort vorfinden, verspricht viel Geld in kurzer Zeit zu verdienen, aber auch eine Aufopferung an das Unternehmen, bedingungsloser Einsatz und Zielstrebigkeit in der Identifikation mit den Leistungsvorgaben. Die neuen Generationen sind zwar leistungsbereit und -willig, fordern aber auch Aufmerksamkeit und geregelte Rahmenbedingungen - und es wird erwartet, dass die Führungskraft dafür sorgt.

Die aus den USA kommende Einteilung der neuen Generationen in X, Y und Z birgt große Ungenauigkeiten, hängt doch das Verhalten von Menschen von sehr vielen verschiedenen Faktoren ab, in welchen sozialen Verhältnissen man aufwuchs, in welcher Weltgegend, und vieles mehr. Der in allen westlichen Ländern ähnlich aussehende „Pilzkopf“ der demographischen Bevölkerungs-

zusammensetzung hingegen ist ein Faktum und beschreibt, wie nicht nur durch die Pille, sondern auch ein durch die 68-er Bewegung ausgelöstes verändertes Verständnis der Geschlechterbeziehung und auch der Erziehungsmodi entstand. Es kamen weniger Kinder auf die Welt, immer weniger in traditionellen Familienkonstellationen und, wenn man sich die Missbrauchsrate ansieht, geht Kindesmissbrauch in den Ländern statistisch eklatant zurück, wo Gesetze die Gewaltausübung gegen Kinder eindämmen sollen. Im gleichen Zeitraum schießen Singlehaushalte, besonders in urbanen Gebieten in die Höhe, Scheidungsraten nehmen zu und langsam auch der Anteil von Frauen in der Arbeitswelt. Weitere Impacts in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts waren zum einen die Deregulierung der Märkte und der Beginn einer bis heute ungebrochenen neoliberalen Bewegung während der Amtszeit von Reagan und Thatcher, die den Markt zum alles beherrschenden Ordnungsprinzip erklärten, was dieser auch gründlich nutzte und was letztlich in mehreren Spekulationsblasen endete.

Auch das Auftreten der Immunschwäche-krankheit Aids, die der sexuellen Revolution der 68-er gehörig den Garaus machte, diente dazu, bestimmte Bevölkerungsgruppen als Sündenböcke zu diffamieren. Und nicht zuletzt die Erfindung von binären Rechenmaschinen und in der Folge dann des Internets und dessen mittlerweile fortschreitende Verknüpfung in unzähligen, manchmal skurril anmutenden Anwendungen. All diese Entwicklungen prägen natürlich den darin aufwachsenden Menschen, geben Hoffnung, machen Angst, erzeugen Sehnsüchte und Illusionen, denen man sich manchmal gewachsen sieht oder manchmal auch überfordert ins Leben blickt.

Moderne Arbeitsverhältnissen beherbergen zunehmend weniger traumatisierte Persönlichkeiten in einer sich stark veränderten Arbeitswelt, die ihr Glück (ihre Sucht) zeitweise in Konsum und einer virtuellen digitalen Welt suchen, deren Bau wie ein ungesteuertes Gemeinschaftsprojekt erscheint, während in der direkten zwischenmenschlichen Kommunikation ein Ver-einzelungsprozeß stattfindet. Vergemeinschaftung findet oft nur am Arbeitsplatz statt und

die Wünsche nach Zugehörigkeit und einer gewissen Ordnung darin, versehen mit Perspektiven, sind nur zu verständlich. Diese drei Themen prägen aus meiner Erfahrung die qualitative Diskussion von quantitativen Mitarbeiterbefragungen, und man nimmt viel in Kauf, um diese Wünsche realisiert zu bekommen. Steigende Wettbewerbslagen, Beschleunigung von Arbeitsprozessen mit dem Ziel der Erhöhung von Produktivität, mehr individuelle Verantwortlichkeit bei höherem Risiko sind Rahmenbedingungen, die den emotionalen Bedürfnissen nicht gerade entgegenkommen. Die findet man auch nirgends in einem Portfolio von Führungsaufgaben, dementsprechend baut sich hier systematisch ein Frustrationspotential auf, das erst anonymisierte Zahlen von Fragebogenerhebungen zum Vorschein bringt.

Den Wandel, den neuere Führungslehren seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges durchliefen, könnte man auch mit „von einer Befehlskultur zu einer Verhandlungskultur“ beschreiben und das würde auch deMause entsprechen, wonach das deutsche Wirtschaftswunder eines war, das auf der Basis der Abkehr von der schwarzen Pädagogik beruhte. Es soll nicht mehr bloß von oben verordnet und von unten berichtet werden, der Interessenswiderspruch zwischen Bedürfnis-orientierung von unten und Leistungs-orientierung von oben müsste einem Verhandlungsprozess unterliegen. Die auf die Motivation sich eher negativ auswirkenden autoritären Befehlsausgaben wären damit in einem Interessensausgleich abgefedert. Das hat sich zumindest in westeuropäischen Organisationen weitgehend, zumindest ideologisch durchgesetzt, auch wenn sich da und dort hartnäckig alte Muster halten, oft verpackt in „Führungsinstrumenten“, wie der sogenannten Rücksprache, dem regelmäßigen Einzelgespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Dass solche, eigentlich hierarchische Führungsformen auch von den jüngeren MitarbeiterInnen manchmal erwünscht sind, hat jedoch heute einen anderen Beigeschmack. Man geht nicht zur Befehlsausgabe zum Chef, zieht auch nicht über KollegInnen her, oder um sich Lob abzuholen, man will einen Chef, der sich um die Belange und Sorgen des Einzelnen kümmert, mehr ein Coach als eine väterlich/mütterliche Figur sollte er/sie sein, der

beim Fortkommen unterstützen soll. Bei sich immer stärker beschleunigenden Prozessen/Abläufen/Veränderungen, sowohl in der Arbeitswelt, als auch im privaten Bereich, kann es schon gelegentlich zu Orientierungsproblemen kommen. Auch wird von der Formalautorität gerne verlangt, für ruhigeres Fahrwasser zu sorgen, von der Mentalität des ständigen Konkurrenzkampfes hat man manchmal auch schon mal genug, äußert das aber selten, denn man will ja nicht in den Verruf kommen, sich in einer Komfortzone aufzuhalten.

Nicht anders als in früheren Zeiten - läßt man den Menschen denn die Wahl - vermischen sich Geschlechter und verschiedene Altersgruppen nicht gerne freiwillig. Die Überwindung interner Differenzen ist ein Teil des Weges zu einem guten Team. Das weiß man zwar auch schon des Längeren, jedoch kenne ich kaum eine Führungskräfteausbildung, wo dieser „Gegenstand“ in Form erfahrungsorientierten Lernens angeboten wird. Dementsprechend unterliegen solche Themen oft der Nichtbehandlung und werden ihrer beliebigen Entwicklung überlassen. An den Nahtstellen zwischen strukturellen und persönlichen Differenzen kommt es dann zu Reibungsverlusten und im schlimmeren Fall zu inneren Kündigungen. Aus Angst anzuecken, wird auch nichts die andere Person potentiell Konfrontierendes angesprochen. Kontaktmangel würde man das nennen oder ist es in der Single-Welt ungeschriebene Regel, wertgeschätzt alleine gelassen zu werden? Es ist wie so oft dialektisch angelegt: man beklagt Vereinsamung und tut alles, damit sie sich einstellt.

Ältere Führungskräfte, die traditionell eine berufliche Karriere und ein Familienleben mit Haus und Zweitwagen hinter sich gebracht haben, tun sich manchmal schwer, die Gemütslagen neuerer Generationen überhaupt auch nur annähernd zu verstehen. Es ist ihnen so fremd wie ein Wesen aus einer anderen Kultur und einfach Wegschauen bleibt vielfach die einzige Lösung, was den Frust der Jüngeren, ob der enttäuschten Erwartung nach Orientierung und Zugehörigkeit weiter erhöht. Wie aber geschieht Individuation heute, wenn die Entwicklung derselben an soziale Beziehungserfahrung geknüpft ist, die aber immer seltener stattfindet?

Der Weg der Individuation führt, wie schon angeführt, über eine physiologisch gesehen zu kurze Zeit im Uterus, aus einer Frühgeburt in einen „extrauterale Frühling“, in dem das Kind äußerst hilflos, und das Überleben auf eine Geborgenheit durch das soziale Umfeld angewiesen ist. Danach erst kommen die Piagetschen Phasen der Ich-Werdung zum Tragen. Das frühe Trauma jedoch, unverhofft aus der eigentlichen Ich-Zeit (symbiotisch vor der Geburt) herausgerissen worden zu sein und in langer Abhängigkeit von der Mutter (oder den jeweiligen Bezugspersonen) zu verbleiben, ist allen Menschen gleich. Alleinsein bekommt auch deshalb die besondere Note, an den frühen Schmerz erinnert zu werden, natürlich nicht bewußt. Psychoanalytiker sprechen hier vom inneren Saboteur, der das Ich-Sein verhindert und uns auf die stetige Suche nach Linderung schickt.

Diese Linderungen werden gemeinhin durch substituierendes Suchtverhalten zu erreichen versucht, das viel stärker verbreitet ist und verschiedenste Formen annehmen kann, als man vielleicht annehmen würde. Einfach schier alles, was uns das Glücksgefühl der verlorenen Symbiose wiedergeben kann, ist potentiell geeignet. Für die einen sind es die klassischen Drogen wie Alkohol oder Tabak, für andere das Glücksspiel, der Sex, die Arbeit, Einkaufen, Essen, Sport, usw. Auch ein Gebet zu Gott, der einen ja bedingungslos liebt, lindert den Schmerz des Alleinseins. Welche enorme Triebkraft hier entfaltet wird, zeigt sich bei den neuen Suchtmitteln, den Smartphones, Tablets usw. Die Massenanstürme in den Geschäften, wenn ein neues Gerät auf den Markt kommt, ist durch keine vernünftige Antwort zu erklären. Das Internet und die mobilen Nutzungsgeräte erzeugen eine virtuelle Zweitwelt<sup>209</sup>, aus der es bei vielen erst dann ein Erwachen gibt, wenn etwa die Telefonrechnung zu hoch wird, das Gerät kaputt geht, oder keine Verbindung zustande kommt. Man sehe, welche Dramen sich abspielen, wenn der Zugang einmal nicht möglich ist - und das betrifft weniger die Generation, die noch eine Zeit ohne Internet erlebt hat, sondern diejenigen, die damit aufwachsen. Wie sich Sozialverhalten äußert,

<sup>209</sup> Der rationale Nutzen des Internets ist hierbei motivational gesehen vernachlässigbar gering.

erfährt man außerordentlich intensiv in der Gruppendynamischen Trainingsgruppe, wo es darum geht, eine Woche lang mit anderen Teilnehmenden eine Gruppe zu entwickeln und diesen Prozeß im Hier und Jetzt auch begrifflich zu erfassen. Das geht nicht, ohne auch die Beziehungsdimensionen des Gruppenlebens zu reflektieren. An der Universität Klagenfurt finden solche Seminare seit nunmehr fast 50 Jahren regelmäßig statt. Weil sich das Verhalten der Teilnehmenden jungen Menschen seit etwa 10 Jahren auffällig verändert hat, wurde ein Forschungsprojekt ins Leben gerufen<sup>210</sup>, um herauszufinden, woran es liegt, dass es in einer Woche nicht zu gelingen scheint, Beziehungen zwischen den Menschen herzustellen. Die ersten Ergebnisse deuten darauf hin, dass Vertreter jüngerer Generationen zunehmend die Fähigkeit erst gar nicht erlernen, sich in direkter Kommunikation gemeinsam mit anderen zu entwickeln. Ghosting würden viele am liebsten in den Gruppensitzungen machen, was das Setting jedoch nicht zulässt, also stellt man sich sozial tot, was soviel bedeutet wie: ich beteilige mich erst an einer Kommunikation über unsere Beziehungen, wenn ich mir absolut sicher sein kann, dass mir nichts passiert und ich keinen schlechten Ruf davontrage. Diese Sicherheit gibt es natürlich nie, nicht einmal in der virtuellen technologischen Kommunikationswelt, aber dort kann ich mich totstellen - ghosten, einfach verschwinden.

Ein Spiegelbild ist auch das öffentliche Leben in den Städten, das sich deutlich verändert hat. Die Telefonprothesen sind allgegenwärtig. In den überfüllten U-Bahnen muß man sich nicht mehr überlegen, wohin der Blick angesichts der erzwungenen Nähe mit Unbekannten sich richten soll - man ist immer bei sich, oder besser: in einer virtuellen Zweitwelt. Selbst in Vorstandskreisen kommt es nicht zu selten vor, das während Besprechungen unter der Tischkante das Tablet seine Omnipräsenz verstohlen einfordert, und mir ist auch schon zu Ohren gekommen, dass, wenn die Anforderungen in beiden Welten ansteigen, es zu Burnout-Symptomen gekommen war. Manche tauchen gar nicht mehr auf, verlieren sich in der

<sup>210</sup> Gruppendynamik und Generationendifferenz; Leitung Karin Lackner am Institut für Psychologie der Alpen-Adria Universität Klagenfurt

Zweitwelt, vergessen Nahrung und Flüssigkeit aufzunehmen und verhungern, denn anders als der Uterus der Mutter, liefert die virtuelle Welt keine echte Nahrung - noch nicht.

Dass die Geschäftswelt selbst Teil des Spiels mit der gekauften Linderung von innerer Pein ist, sowohl was ihre Produkte, wie auch ihr inneres Funktionieren betrifft, ist den Beteiligten wenig bewußt. Mit den bestehenden und zu erwartenden technischen Entwicklungen kann man gutschagen, dass der Umbau der Welt weiter voll und beschleunigt im Gange ist. Seit der Aufklärung haben sich einige sehr fortschrittliche Veränderungswellen ereignet und dem nachgejagten Glück ins Diesseits verholphen. Oder wie Janus es zum Ausdruck bringt: „In Bezug auf die Außenwelt bedeutet das beständige Scheitern der magischen Beeinflussungen eine stete Herausforderung, die Welt so zu verändern, dass sie den projizierten Gefühlen und Wünschen entsprechen solle, kurz gesagt, die Welt zu einem Ersatz für die verlorene primäre Heimat zu machen.“<sup>211</sup>. Mit anderen Worten bringt es der Soziologe Zygmunt Baumann zum Ausdruck, wenn er meinte, dass Facebook, Instagram etc. vor allem virtuelle Spiegelsäle wären, in denen man reflexhaft den Ebenbildern seiner selbst begegnet.

Die neuen Generationen werden die Verantwortung auch dafür übernehmen müssen, Realisierungsanstrengungen einer fantastischen, an die fötalen Allmachtsfantasien angelehnten Vorstellung in vernünftige Bahnen zu lenken. Paradoxerweise geht die Entwicklung der Bestimmtheit des individuellen Bewußtseins mit einer Individualisierung von Verantwortung für das kollektive Gelingen einher. So warnte auch Baumann, dass der Mensch in unseren Breiten zwar noch nie freier war als heute, nie aber auch bindungs- und haltloser. Die postmoderne Ethik delegiere jede Form von Verantwortung an das schwache, mit sich alleine gelassene Einzelwesen. Aus genau dem Grund, weil die Autonomie des Individuums mit der Abwehr von Zeitbeschleunigung überfordert sei, gründete Peter Heintel den Verein zur Verzögerung der Zeit, der,

wie er es wollte, eine breite Bewegung geworden ist.

#### Literatur

- deMause, L. (2005). Das emotionale Leben der Nationen. Drava
- Heintel, P. (1999). Innehalten. Herder
- Janus, L. (2018) Homo foetalis et sapiens. Mattes
- Klaffke, M. (2014). Generationen-Management. Springer 2014
- Lackner, C. (2010), Die langen Welle., In: Skriptum zum Seminar Konfliktmanagement 2010, abrufbar unter [www.christian-lackner.at](http://www.christian-lackner.at)
- Baumann, Z. (2017). Retrotopia. Suhrkamp
- Pohl, R. (2017). Rezension zu Zygmunt Baumann im Standard von 27.11.2017, S. 131
- In Utero, Wissenschaftsdokumentation, Regie: Kathleen Man Gyllenhaal, 2015 © Upstream Cinema, LLC.

<sup>211</sup> Vgl. (Janus, 2018), S. 125

## Vulnerabilität, Verletzlichkeit und Resilienz - Psychodynamisches Wissen für das Führungsumfeld

Andrea Plaschke

*„Menschen die sich wohlfühlen, die sich in ihrer Arbeit und ihrem sozialen Zusammenhang sicher und kompetent erleben, die Dinge die sie tun, selbstverständlich und aus „innerer Freiheit“ tun, befinden sich in einer Lebenslage, die man mit dem Begriff „Souveränität“ kennzeichnen kann.“<sup>212</sup>*

Diese persönliche Souveränität drückt sich dadurch aus, dass es trotz hoher Belastungen, äußerer Drucksituationen oder schwieriger persönlicher Lebenssituationen möglich ist, mit überlegener Ruhe und innerer Überzeugungskraft die Situation zu meistern und entsprechend sicherheitsgebend zu reagieren. Diese Menschen bringen diese innere Sicherheit auch nach außen und wirken durch ihre natürliche Autorität, die dann auch keine übertriebenen Rollenmachtgebarungen sucht. Aber, wie es Petzold & Orth formulieren: „...es gibt nicht allzu viele Menschen, die diese Qualität als stabile Persönlichkeitseigenschaft ausgebildet haben.“<sup>213</sup>

In diesem Beitrag soll es einerseits darum gehen, diesen „inneren Ort persönlicher Souveränität“ fassbarer zu machen, um für exzellentes Management und eine souveräne Mitarbeiterführung hintergründige theoretische Ideen diskursiv zur Verfügung zu stellen, andererseits soll auch die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen und beruflichen Kontexten, eine trans-disziplinäre Vorgangsweise, dargestellt werden.

<sup>212</sup> (Petzold & Orth, 2014), S. 10.

<sup>213</sup> Vgl. (ebd.)

Die Beobachtung des dynamischen Wandels von Gesellschaft und Arbeitsumwelten der letzten 15 Jahre wurde von der Europäischen Kommission 2005 aufgenommen und in einem „Grünbuch“ veröffentlicht. Die Kommission nahm sich des Themas im Sinne einer ausgesprochenen und notwendigen Förderung von psychischer Gesundheit und der Verhütung psychischer Erkrankung mit höchster strategischer Priorität an.<sup>214</sup> Wir können mit gutem Grund behaupten, dass wir uns im entwickelten Teil dieser Welt von der klassischen Industriegesellschaft hin zur Wissens-, Informations- und Dienstleistungsgesellschaft entwickelt haben. Dies bedingt ein Abnehmen der körperlichen Belastung bei gleichzeitigem Zunehmen von psychosozialen Belastungen mit Auswirkung auf die bio-psycho-soziale Gesundheit durch die neuen Informationstechnologien, die ein Verwischen der Arbeits- und Privatwelt mitbedingen. Die Brisanz dieser Entwicklung, deren Beobachtung Beraterberufe sehr deutlich wahrnehmen können, wird durch eine Statistik der heute 10 wichtigsten Krankheitsarten deutlich untermauert:

*„Die psychischen Erkrankungen liegen mit 16,2 Prozent im DAK Gesundheitsreport auf Platz drei, knapp hinter den Erkrankungen des Atmungssystems (16,6 Prozent) und den auf Platz eins liegenden Erkrankungen des Muskel-Skelettsystems mit einem Anteil von 21,7 Prozent.“<sup>215</sup>*

<sup>214</sup> Vgl. (Europäische Kommission - Generaldirektion Gesundheit & Verbraucherschutz, 2005).

<sup>215</sup> (Kronester, 2017), S. 2.