

Psychologische Zusammenhänge: Unternehmensführung

Hinweis: Der nachfolgende Text basiert auf einem unvorbereiteten Arbeitsgespräch, dass ich mit **Axel Maychrzak, Diplompsychologe, Psychotherapeut und Familientherapeut** im November 2015 in Århus (Dänemark) geführt habe. Ziel der Aufzeichnungen war, grundlegende psychologische Zusammenhänge von Unternehmen, in denen sich asymmetrische Beziehungskonstellationen ergeben, zu erfassen. Es handelt sich hierbei nicht um eine wissenschaftliche Abhandlung, sondern um grundlegende Wiedergebungen der Auffassung einer sowohl organisational als auch klinisch erfahrenen Fachperson. Der Artikel stellt somit eine praxisbezogene Einzelmeinung dar und ersetzt keine fachkundige Analyse oder Beratung im Einzelfall.

Bei Fragen und Anmerkungen wenden Sie sich bitte an die unter dem Text angegebenen Personen.

Dr. Sylke Baumunk

Fragen (*kursiv*): Dr. Sylke Baumunk, Diplomkauffrau, Familientherapeutin, Coach
Antworten: Axel Maychrzak, Diplompsychologe und Psychotherapeut, Århus

Axel, Du befasst Dich als Psychologe, Psychotherapeut und Familientherapeut auch mit dem Thema Unternehmensführung. Welche Parallelen siehst Du?

Mir fallen da zwei Aspekte ein. Das eine ist, dass wir ja, wenn wir uns mit dem Arbeitsleben beschäftigen, immer auch ein Familienleben haben. D.h. der Zusammenhang zwischen Arbeitsleben und Familienleben ist der eine Aspekt. Wie kriegen wir das zusammen. Der andere Punkt ist, dass wir in unseren Verhaltensmustern Reminiszenzen wiederfinden. Die Art, wie wir uns in Relation befinden, also in Beziehung, spiegelt auch unsere Erfahrungen mit Relationen in unseren eigenen Familien wider, sowohl der Ursprungsfamilie, als auch der aktuellen. Wann fühlen wir uns abgelehnt? Wann anerkannt? Wie begegnen wir anderen? Wann flüchten wir, wann greifen wir an, und wann erstarren wir?

Findest Du, dass Relationen, also wie man sich begegnet, im Arbeitsleben zu wenig Beachtung finden?

Nein, ich glaube nicht, dass sie zu wenig Beachtung finden. Ich glaube, dass man häufig mit überalterten und daher unzulänglichen Modellen arbeitet. Da wird immer wieder dran geforscht. Man vereinfacht es zum Beispiel, indem man sagt: Wir sind hier alle Erwachsene und auf einer Stufe und jeder ist für sich selbst verantwortlich. Oder: Einer ist der Oberste und sagt, was zu tun ist und gibt alles vor. Es gibt Modelle, die das genauer, differenzierter erfassen, und deshalb fruchtbarer sind. Z.B. gibt es interessante Untersuchungen, die den Begriff „Kultur“ mit einbeziehen.

Heißt das, Unternehmen müssen sich darum stärker kümmern und Chefs und Mitarbeiter müssen das, was sie in ihren Familien erlebt haben, offenbaren? Davor haben Menschen in Unternehmen doch große Angst. Also sich nackt zu machen.

Ich glaube nicht, dass man das als moralischen Imperativ formulieren sollte, was man muss oder sollte, und auch nicht, dass die Privatsphäre offengelegt werden müsste. Wie in

Familien, so gilt für mich auch in Firmen, dass jede Firma ihre eigene Kultur entwickelt. Mit dem Ziel, Energie freizusetzen dafür, worum es eigentlich geht, nämlich um fachliche Inhalte.

Was verstehst Du unter guter Führung?

Gute Führung ist für mich der legitime Umgang mit Macht und Kompetenz, mit dickem Strich unter legitim. Dass es legitim erscheint auf allen Ebenen, wobei legitim bedeutet, dass es wohlbegründet erscheint, gut argumentiert, rational, konsistent. Nachgeordnete müssen merken, dass die Führungsperson bei ihrer Entscheidung einen guten Einblick in die Situation, ein in sich stimmiges, schlüssiges Bild hat. Nicht legitim ist, wenn jemand über den Leiter denkt „Der/Die hat keine Ahnung. Der/Die hat heute wieder nur schlechte Laune.“ Legitime Führung beinhaltet Unterstützung, deutliche Weisung, nicht im Detail aber relevante, adäquate, was er/warte ich, was weiß ich, was muss ich von Dir noch wissen, bevor ich Dir die Weisung geben kann - das ist gut, im Sinne von legitim. Keiner rüttelt an den Machtverhältnissen. Und vor allem wird von denen, die mehr Macht haben, anerkannt, dass es einen Unterschied gibt, sie mehr Macht haben. In diesem Rahmen redet man offen miteinander und wie dieses Reden aussieht, dafür hat der die Verantwortung, der die meiste Macht hat. Die Verteilung der Macht und dass da ein Unterscheid ist, macht den Führungsmann oder die Führungsfrau zu einer deutlichen Machtperson im Sinne von „Man weiß, mit wem man es zu tun hat.“ Es wird mit offenen Karten gespielt.

So wie in der Familie, in der Eltern faktisch mehr Macht haben als Kinder.

Ja, hier sehe ich eine Analogie zwischen Führungskräften in Unternehmen und Eltern. Eltern haben mehr Macht als ihre Kinder. Das wird offensichtlich, wenn es um große Dispositionen geht. Hauskauf, Hausverkauf, wo wohnen wir, wer arbeitet wann wo wie, was, wann kaufen wir wo ein, wohin fahren wir in den Ferien usw.

Mitarbeiter sind Erwachsene.

Mitarbeiter sind natürlich Erwachsene, aber sie sind machtlos, was große Dispositionen angeht. Wer wird eingestellt, welche Löhne werden gezahlt, was wird wie verteilt, welche komplexen Maßnahmen, Umstrukturierungen u.ä. stehen an. Wer erhält die Kündigung. Wer welche Beurteilung, wer wird befördert. Das alles steht in der Macht der Leitung. Das kann man nicht wegreden und so tun, als seien alle gleich. Tun Führungskräfte so, als hätten Mitarbeiter genauso viel Verantwortung wie sie, dann ist das Verflüchtigung der Verantwortung und eventuell Manipulation. Wer mehr Macht hat, hat automatisch mehr Verantwortung. Für die Stimmung, für den Geruch im Unternehmen. An der Wirklichkeit vorbei ist, so zu tun als sei man sich seiner Macht und der damit verbundenen Verantwortung nicht bewusst oder es gäbe keine Unterscheide. Schleuderkurs ist auch, dass man auftritt wie ein Diktator, der will, dass Weisungen einfach so befolgt werden. Dann muss er wie ein autoritärer Vater immer lauter werden. Das ist keine Kompetenz und Stärke sondern Unvermögen. Dann kann man auch nur abhängige Kinder bekommen, die kuscheln, oder aufmüpfige, die sabotieren, schlecht reden, weil sie einem keinen Wert beimessen. Als Führungskraft fühlt man sich entwertet und redet noch lauter und wird noch despotischer. Oder man schiebt es weg, gibt auf, hält die Finger vom Führen, lässt das andere machen. Das ist resignieren, Aufgeben, nicht mehr führen. Schlechte Führung ist undeutliche Führung, nicht voraussehbare, nichtrationale Führung.

Was wäre hier ein Beispiel?

Fehlersituationen sind gute Beispiele. Da kommt das meist am deutlichsten zum Ausdruck. Wenn zum Beispiel das Umsatz- oder Profitabilitätsziel für das letzte Quartal nicht erreicht ist und die Frau oder der Mann, z.B. Abteilungsleiter, darauf reagieren soll. Auf allen Ebenen wird reagiert. Auf der Ebene über ihm. Und seine Mitarbeiter sind unterhalb. Wenn der

Abteilungsleiter gefühlsmäßig unsicher wird, unter Druck gerät, zum Beispiel durch die Reaktionen über ihm, so dass er im Stress vor den Mitarbeitern steht, dann ist seine Führung per Definition nicht gut, weil er eine der wichtigsten Führungsaufgaben nicht wahrnimmt, nämlich seinen Mitarbeitern das Gefühl des Beschütztseins zu geben. Seine Angst wird im Vordergrund stehen, egal was er sagt. Oder er wird vermitteln, dass die da oben eh keine Ahnung haben und die Mitarbeiter spüren die Uneinigkeit der Leitung und den destruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeit. Eine Kultur von Kontrolle und Fehlersuche verteilt sich durch die Organisation und zieht Energie vom Eigentlichen, vom Fachlichen ab. Das steht im Gegensatz zu der Auffassung, dass Konkurrenz Ansporn ist und leistungsförderndes Mittel.

Vielfach verbreitet ist das Verständnis, dass der Abteilungsleiter für den Umsatz verantwortlich ist und die Zahlen stimmen müssen; der wirtschaftliche Erfolg sichert das Überleben der Firma/Abteilung usw.

Ja, das ist so. Nur muss das ja nicht an Angst und Unsicherheit gekoppelt sein oder dass man Vorgaben dann eh nicht mehr ernst nimmt, wenn von der obersten Leitung vermittelt wird, welche klaren Forderungen man stellt und dann volle Unterstützung anbietet. Das ist etwas anderes, als sich anzugucken, wenn der Abteilungsleiter unsicher wird und zu sagen, dass der seinen Job eben nicht macht. Das Koppeln von Forderungen muss nicht gekoppelt sein an Angst und Unsicherheit. Klare Erwartungen und dann **volle Unterstützung** stellen das Gegenteil von Fehlersuche dar. Ich meine nicht lasche Laissez-faire-Haltung, sondern klare Verteilung von Verantwortung und Erwartungen.

Meist arbeiten ja mehrere Abteilungsleiter nebeneinander. Was passiert, wenn einer sein Umsatzziel nicht erreicht oder anderweitig Uneinigkeit besteht, z.B. bzgl. Führungsstil, Fluktuation, Vertriebsstärke?

In meinem Bild ist das so, dass die anderen zugucken und sich vorstellen, wie es wäre wenn sie an der Stelle wären. Sie lernen davon, wie es wäre, wenn sie in dieser Position, bzw. Situation, wären. Wenn der Kollege Zoff kriegt, dann kriegen sie auch Angst, weil sie sich identifizieren, sie sind ja auf der gleichen Ebene. Sie beobachten. Man wird vielleicht auch Mitleid haben. Aber es liegt nicht in der Logik der meisten Unternehmensstrukturen, dass man sich kollektiv um diesen Mann kümmert. Vielleicht nach Feierabend, mal ein Bier trinken, aber nicht in der Organisation. Man will ja auch daraus lernen, wie man verhindert, dass einem sowas selber passiert. Man lernt, wie man selber Fehler vermeiden kann. Man wird es als Fehler betrachten, der zu vermeiden ist. Man ist ja Konkurrent auf dem Weg nach oben. Jeder lernt individuell aus solchen Situationen und entwickelt seine individuelle Strategien, Vermeidungsstrategien, oder offensivere Strategien. Wie verdaue ich das? Wie verdaue ich meine Angst. Einige verdauen es vielleicht intellektuell, einige lassen irgendwo Dampf ab, wo es nicht gehört wird. Jeder hat seine eigene Art und Weise mit solchen Belastungen, Krisen oder auch nur Unsicherheiten umzugehen. Und die behält man aus Schutz eher für sich. Man legt sie nicht offen auf den Tisch. Man lernt von dem, der angemacht wurde und wie sich daraufhin andere verhalten und sortiert das dann ein in seine Strategie.

Was ist das positive Gegenbild?

Positives Gegenbild ist, wenn Führung von oben Unterstützung und Schutz umfasst und auf eine konstruktive Art und Weise abläuft. Das pflanzt sich ebenfalls durch. Dabei geht genau der gleiche Lernprozess in Gang, nur mit positivem Vorzeichen. Man kann erwarten, dass die Ziele in Teilziele aufgegliedert werden mit Hilfe der Führungsperson. Man kann damit rechnen, dass man Unterstützung bekommt, auch wenn etwas nicht klappt oder nicht sofort klappt, weil man anderes um die Ohren hatte, etwas anders gelaufen ist, als geplant.

Fehlersituationen sind mit Scham verbunden.

Das kommt drauf an, ob man Hilfe bekommt, ohne sich dabei entwertet zu fühlen. Wenn man sich entwertet fühlt, unzureichend, dann kommt Scham. Wenn man unterstützt wird und sich immer noch als Mensch und Führungskraft, Abteilungsleiter, geschätzt, dann kommt keine Scham. Dann kommt das Gefühl von Kooperation auf.

Wieviel liegt da bei jedem selbst?

Die Hauptverantwortung liegt bei dem, der die meiste Macht hat. Der muss diese Prozesse kennen und anerkennen. Wenn der nur sagt, na dann muss der doch zu mir kommen und sagen, was er braucht, dann entspricht das dem Verhalten von Eltern, die sagen, mein Kind muss mir doch sagen, wie es das in der Schule hinkriegen will.

Mitarbeiter sind Erwachsene. Und ältere, erfahrene Führungskräfte, zum Beispiel Abteilungsleiter, haben meist viel Knowhow und werden deshalb bei Übernahme der Funktion hoch bezahlt. Die oberste Leitung hat die Haltung, der muss das können, dafür haben wir ihn geholt/entwickelt, dafür bekommt er sein Gehalt.

Mag sein. Der Machtunterschied kann meines Erachtens aber nicht negiert, unter den Teppich gekehrt werden. Da sind natürlich Erfahrene, Erwachsene und nicht Kinder. Aber wenn man Gereiztheit spürt, Druck und eine kurze Lunte oben, dann sagt man nicht, wie es einem geht, was man braucht, dann fühlt man sich entwertet. Dann hat man schon die Chaosvorstellung, ich werde rausgeschmissen, ich habe versagt. Wer mehr Macht hat, hat immer mehr Verantwortung. Der Bäcker hat die Verantwortung für den Geruch in der Bäckerei. Oberste Leitungsmitglieder haben die Verantwortung für die Atmosphäre der Zusammenarbeit. Das ist das Grundprinzip.

Was sagen wir also den Spitzen in Unternehmen mit der Haltung „Meine Führungskräfte bekommen so viel Geld, die sollen gefälligst ihren Job machen und Erfolg bringen.“?

Dass das eine Selbstverständlichkeit ist, aber nicht ausreichend, um ihre Beziehung zu definieren. Wenn nachgeordnete Führungskräfte erlebt haben, dass sie austauschbar sind und leicht zu ersetzen, sogar auch untereinander, dann ist das ein anderes Erlebnis, als wenn sie Unterstützung erfahren. Ein Königsmord, oder auf der halben Etage ein Prinzenmord, pflanzt sich durch alle Etagen. Was ankommt, ist, dass man als Funktion gesehen wird. Etwas anderes ist es, wenn man sich auf seiner Position unterstützt und jedenfalls bis zu einem bestimmten Grad geschützt fühlt. Natürlich kann man sich von jemandem trennen und sagen, Du hast jetzt trotz Unterstützung das und das nicht gemacht und meine Erkenntnis ist jetzt, dass Du nicht auf die Stelle passt, dass Du das nicht kannst. Das ist ehrliche Führung, mit offenen Karten spielen.

Mitarbeiter und Führungskräfte, die nach der Spitze kommen, wissen also genau, was von ihnen erwartet wird, was sie tun sollen und sie können sicher sein, dass sie darin voll unterstützt werden, dass es aber auch sein kann, dass man sich wieder trennt, wenn es nicht passt.

Es kann ja sein, dass sie trotz Unterstützung an ihre Grenzen kommen. Und wenn der Mitarbeiter das miterlebt, dann ist das ja kein Beinbruch. Dann wird eine Umplatzierung oder eine Kündigung zwar weh tun, aber es wird kein traumatisches Erlebnis. Es wird Sinn machen, auch wenn es hart ist. Es wird zur Realitätsjustierung des Selbstbildes beitragen, wenn es stimmt, wenn es wiedererkennbar ist, nachvollziehbar. Weil man dann den Prozess von beiden Seiten aus verfolgen kann. Er ist durchsichtig. Man kann doch seine Karriereträume aufgeben und sagen Das schaffe ich nicht.

Welchen Beitrag leistet der Sprachgebrauch zu/in diesem Prozess?

Sie ermöglicht, wenn sie persönlich ist, in Kontakt zu sein, mit sich selber und mit dem Gegenüber. Ich kann mit ihr Gefühle und Gedanken ausdrücken und teilen, ohne in eine Scharfrichter- bzw. Opferrolle zu gelangen. Jeder kann damit zu einem ehrenvollen Abschluss kommen. Man trennt sich sogar vielleicht, aber man fühlt sich nicht verlassen.

Wie kann man diese Art von Führung bezeichnen?

Rationale, ruhige Führung. Hier wird in Ruhe überlegt, nachgedacht. Macht umfasst Verantwortung, auch für andere, füreinander. Man spielt nicht mit Menschen, man handelt klug, beherzt, rational. Der Stil ist langsam, man hat das Langfristige im Blick, überlegt vor Entscheiden auf lange Sicht. So fühlen sich Mitarbeiter gut geführt und beschützt. Nicht betüddelt, bemuttert, bevormundet, klein gehalten oder manipuliert, sondern gehört und gesehen. Ernst genommen. Und die Spitze nimmt sich selbst auch ernst. Manchmal ist es gut mit den schnellen Entscheidungen, aber wenn etwas komplizierter ist, komplexer, dann muss man umschalten auf das System 2, Gefühl und Kopf verbinden, sich Zeit nehmen. Dann nützt es nicht, dass man noch schneller wird. Das ist kein Plädoyer gegen das Schnelle, Intuitive, sondern es geht um die Fähigkeit umzustellen auf das Langsame. Das muss man trainieren, das kommt nicht von selber. Je mehr Stress man hat, desto schneller macht man genau das Gegenteil. Das fühlt sich widersinnig an, dass man, wenn man im Stress ist, langsam machen muss. Es ist schwer zu erlernen, da braucht man meist einen Außenstehenden, der unterstützt. Es ist kein Problem, dass man einen Spannungsschub kriegt. Man muss nur beachten, dass das nur für eine kurze Zeit konstruktiv ist und mobilisiert. Wenn das Wissen verankert ist, dann ist das kein Problem, mal in die Spitze zu gehen. Das machen Sportler auch.

Welche Rolle hat in diesem Zusammenhang persönliche Verantwortung?

Nützlich kann das Wissen um Relationen und persönliche Sprache nur sein, wenn Führungskräfte etwas verändern wollen. Es ist nichts zu kritisieren an dem, was aktuell passiert und wie Menschen sich in Unternehmen verhalten und ausrichten. Für viele passt alles gut zusammen und ist stimmig. Sie spiegeln im Prinzip unsere gesellschaftliche Realität wieder. Sie spielen nach den geltenden Regeln und fühlen sich als sehr erfolgreich. Daran muss man nur etwas ändern, wenn die Rechnung so nicht mehr aufgeht.

Viele Führungspersonen verspüren Müdigkeit, Erschöpfung. Sie geben alles und haben trotzdem das Gefühl nicht anzukommen. Weil es immer neue Änderungen gibt, Fluktuation, strukturelle Veränderungen, Verkäufe, Wechsel an der Spitze. Was sagt man denen?

Für mich ist nicht nur interessant, wie sich Menschen selbst beurteilen, sondern wie ich sie begreife, wenn ich ihre Lebensumstände sehe, ihre Familien, wie ihr Familienleben aussieht, wie die Balance ist, wenn sie mir ihr Leben beschreiben. Daran kann ich z.B. danach schauen, ob sie sich in einem Zustand des freien Wettbewerbs befinden, oder ob z.B. Symptome für Abhängigkeit und Stress vorhanden sind. Solange sie Freiheit haben, sind sie nicht abhängig. Dann können sie selber entscheiden, wo sie arbeiten wollen, wie, wie viel und wozu sie „ja“ oder „nein“ sagen.

Ich habe jetzt verstanden, dass man also seinen persönlichen Sprachgebrauch nicht als Methode verwendet, sondern dass er den eigenen Entwicklungsprozess zeigt, mit Stärkung des Selbstwertes, der persönlichen Integrität.

Der persönliche Sprachgebrauch (kämpfend, appellierend, gewinnenmüssen oder eben ruhig, beschützend, langsam) zeigt und unterstützt die persönliche Entwicklung hin zu größerer Integrität, d.h. Intaktheit. Mit ihr kann man sozial sein, in Kontakt und im Austausch mit dem „wichtigen Anderen“ (G.H. Mead). Dabei ist der nicht auf gewinnen oder verlieren

ausgerichtete Dialog unsere Möglichkeit, näher an uns selbst zu kommen und besser leben zu können.

Sind die modernen Mindfulness-Techniken als Unterstützung dabei sinnvoll?

Der neue Trend ist, dass das Aushalten unterstützt wird, zum Beispiel durch Mindfulness. Dann kann man wieder denken, dass man einen Regulierungsmechanismus gewonnen hat, um seine Gefühle, also sich selbst zu regulieren. Das ist der Gegenzug zur grundsätzlichen Kritik: wie kann ich es aushalten, ausbalancieren. Dann lebt man eben so gut wie möglich mit dem Zustand. Man versucht immer seine persönliche Bilanz zu machen und schaut, dass sie stimmt. Aber das alles ist so individuell und konkret. Es gibt kein Programm. Man kann nur jedem Einzelnen da begegnen, wo er gerade ist und die Entscheidung ist immer beim Einzelnen. Veränderung kann nur kommen, wo sich jemand selbst entscheidet. Es sei denn man sprengt das ganze System in die Luft und davon reden wir ja hier gerade nicht. Es geht um die Fähigkeit, Affekte in die Relation aufnehmen zu können. Zu wissen, dass das ein allgemein menschliches Prinzip abläuft. Diese Erfahrung zu machen ist immer gut. Man kann das Wissen und die Erfahrung mit nach Hause nehmen zu seiner Familie und sie auch im Führungsalltag verwenden. Man redet dann zum Beispiel nicht mehr auf jemanden ein und kritisiert und kommt mit neuen Aufgaben, während derjenige seinem Affekt ausgeliefert ist und gar nicht lernen, aufnehmen, hören, kann. Das ist nicht das, was zu dem Zeitpunkt passend ist.

Das passiert in Unternehmen jedoch oft, weil solche Grundprinzipien fehlen. Begegnen sich in Unternehmen Menschen im Affekt, ohne dass man sich dessen bewusst ist? Dann würde Begegnung im Grunde verhindert.

Ja. Und das ist dann ein Einbruch in die Beziehung, es ist ein Manko an Entwicklung und man kann sich da ganz schön reinfahren, soweit, bis es zur Routine wird. Das schadet ganz bestimmt allen Beteiligten und es hat menschlich Kosten und sicher auch von der Produktion her. Von daher qualifiziere ich auch die kapitalistische Führung und Macht, weil man einfach tüchtiger wird und klüger im Sinne von „Jerk-free“ („Trottel-frei“). Es geht dann darum, dass Leute aus dem System 1 rauskommen (dem schnellen, schematischen Denken) und auch in das System 2 (langsame, anstrengende Reflexion) umschlagen und rational führen.

Wie wichtig sind Beziehungen für Entwicklungsprozesse?

Das Menschliche liegt in Beziehungen, sie sind das spezifisch Menschliche. Wir sind auch Biologie, aber das ist nicht das was uns als spezifisch menschlich ausmacht, sondern das spezifisch Menschliche sind die Beziehungen. Sie sind das, was uns als Menschen definiert. Außer, dass wir Natur sind, und Beziehungen das spezifische Menschliche, sind wir auch geschichtliche Wesen. Und es gibt noch die soziologische, ökonomische Seite. Wir sind dazu historische Wesen, wir gehören einer bestimmten Klasse an usw. Das bestimmt die Grundlage dafür, wie wir in Beziehungen sind usw. In dem Sinne sind wir nicht frei, nicht klassenlos, nicht geschichtslos, nicht akulturell. Das muss alles mit einbezogen werden. Wenn ein Leiter Beziehungswissen erwerben will, dann frage ich, wozu er das will, und ich habe eine Meinung dazu. Ich halte mit meiner Meinung nicht hinterm Berg. Weil, wenn ich etwas merke, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass andere das auch merken, z.B. dass Beziehungswissen als Schmiermittel benutzt wird, um Macht zu erhalten. Wenn dann ein Mitarbeiter oder Team sagt, ok, das kaufe ich, dann ist das toll und wir arbeiten zusammen. Aber es gibt keine Mystifikation, die nicht auch irgendwie eine Unbalance beinhaltet. Wenn man auf „menschliches Gesicht“ macht, und es enthält eine Mystifikation, dann wird da immer eine Unbalance sein. Das sollte jeder Chef wissen und damit in irgendeiner Art und Weise umzugehen. Aber nicht so tun, als ob das nicht so ist. Man muss dann in sich selbst wissen, dass da irgendwann mal wieder ein Loch reinkommt. Je mehr ein Chef über Historie und Klassengesellschaft weiß, desto besser. Für die, die nicht Kapitaleigner sind, sondern

nur Kapos, ist das ja auch entscheidend, weil sie selbst ja auch Gefangene sind, nicht emanzipiert.

Verwendete Literatur:

Daniel Kanemann, Schnelles Denken, langsames Denken

Fachpersonen und verantwortlich für den Text:

Dr. Sylke Baumunk
Diplomkauffrau, Familientherapeutin, Coach
Hohenzollerdamm 111, 14199 Berlin
Telefon: 030 810 55 661
eMail: sbaumunk@t-online.de



Axel Maychrzak
Diplompsychologe, Psychotherapeut, Familientherapeut, Dozent und Consulent
Tousvej 114, DK 8230 Åbyhøj
Telefon: + 45 8675 9266
eMail: am@ppx.dk

