



# Soziologin warnt vor zu viel Psychologie im Business

**REZENSION.** Deutschlands Führungskräfte werden immer stärker in die Rolle eines Therapeuten ihrer Mitarbeiter gedrängt, behauptet die Soziologin Dr. Regina Mahlmann in ihrem im September 2012 erschienenen Buch „Unternehmen in der Psychofalle. Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef“. Wir haben einen Business Coach um eine Einschätzung dieser Streitschrift gebeten.

Wenn es nach Regina Mahlmann geht, dann kann man die Psychologie als eine Droge betrachten, die seit 70 Jahren die Unternehmen und die Köpfe der Führungskräfte umnebelt. Entzug ist daher angesagt, um von diesem Übel zu genesen. Immer und immer wieder beschwört sie, fast gebetsmühlenartig, auf den ersten 170 Seiten ihre Argumentation: Die Personalabteilungen habe den Führungskräften eine ständig wachsende Anzahl psychologischer Versorgungspflichten „in ihr Führungspflichtenheft geschrieben“ und sie so quasi zu wehrlosen Eltern gemacht, die für ihre Mitarbeiter wie für maßlose Kinder zu sorgen hätten. Wenn man zum Beispiel Julia Scharnhorsts Artikel „Burnout – die neue Volkskrankheit?“ im „Report Psychologie“ (11/12 - 2012) liest, in dem am Ende die

arbeitsschutzrechtliche Verankerung von Betriebspsychologen analog zu Betriebsärzten in Unternehmen gefordert wird, dann könnte man Mahlmanns Angst vor einer Überpsychologisierung eventuell nachvollziehen. Aber beim „Report Psychologie“ handelt es sich um das Medium des größten deutschen Psychologenvereins, der manchmal öffentlichkeitswirksam für seine Legitimation wirbt. Wo um Himmels willen ist es aber tatsächlich in der Wirtschaft so, dass Mitarbeiter ein „Rundumsorglospaket“ von ihrem Chef erwarten können?

Wo gibt es Massage oder Psychotherapie vom Vorgesetzten nach dem Motto: „Hier hypnotisiert der Chef persönlich?“. Ich habe solche Betreuungsverhältnisse weder als Führungskraft in den Unternehmen, für die ich gearbeitet habe, noch

als selbstständiger Coach und Organisationsberater in der Wirtschaft angetroffen. Dass sich Unternehmen wegen der demographischen Entwicklung Gedanken um die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze machen, bedeutet noch nicht, dass sie sich gleich in Wellness-Oasen verwandeln.

## Nicht das Kind mit dem Bade ausschütten

Mahlmann möchte eine Diskussion anstoßen, das ist ehrenwert und aus der Sicht eines psychologischen Fachmannes, für den ich mich nach 20 Jahren Berufserfahrung halten darf, beweist sie ein durchaus gutes Überblickswissen über die Materie, sowohl was die psychotherapeutischen Strömungen des letzten Jahrhunderts als auch was die Schnittstelle

zu System- und Organisationstheorie be-  
trifft. Bedauerlich ist, dass sie es für nötig  
befindet, derart zu polemisieren und  
zwischen den wissenschaftlichen Dis-  
ziplinen zu polarisieren. So schüttet sie  
gewissermaßen das Kind mit dem Bade  
aus. Auffallend in den Ausführungen von  
Mahlmann ist, dass sie häufig zwischen  
den Darstellungen von psychologisch-  
psychotherapeutischen Strömungen,  
Grundlagentheorie und Grundlagenkon-  
zepten einerseits und der Realität des  
zeitgenössischen Führungsalltags ander-  
erseits springt.

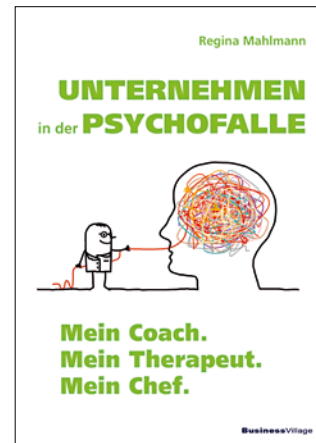
## Soziologische Systemtheorie statt Psychologie?

Der wirtschaftspsychologische Zweig mo-  
derner Psychologie findet bei ihr keine  
Erwähnung. Alles, was die Psychologie  
(genauer genommen: die Psychotherapie-  
landschaft) zu bieten hat, wird von ihr  
kritisch unter die Lupe genommen und  
unter der Prämisse, sie wolle sich durch  
den Lieferanteneingang in der Personal-  
wirtschaft einschleichen, als unbrauchbar  
entlarvt. Zugeständnisse werden hier nur  
bei der Verhaltenspsychologie gemacht,  
die – aber bitte nicht im Gewand der  
Verhaltenstherapie(!) – noch am ehesten  
als Handwerkszeug für Manager umge-  
schrieben werden darf. Dabei ist es heute  
selbstverständlich und überhaupt nicht  
ehrenrührig, wenn Dienstleister wie Psy-  
chologen oder Coaches sich da versuchen  
zu etablieren und mit eigenem Mehrwert  
nützlich zu machen, wo Wertschöpfung  
stattfindet.

Nützlich und anschaulich sind die Bei-  
träge von Managern und Führungskräf-  
ten, die erfreulicherweise im Originalton  
im Buch zum Thema zu Wort kommen.  
Die Äußerungen der Manager sind, im  
Vergleich zu den hetzerisch anmutenden  
Darstellungen der Autorin, bodenständig.  
Der Tenor lautet: Klar, dass ein Unterneh-  
men kein Ponyhof ist und dass die wich-  
tigsten Ziele Umsatz und Gewinn sind.  
Trotzdem gewinnt man den Eindruck,  
dass die Führungskräfte mit gutem Men-  
schenverstand täglich selbst entscheiden,  
wie viel Psychologie, wie viel Empathie  
und menschliches Entgegenkommen im  
Führungsalltag notwendig sind - auch im  
Interesse des Unternehmenserfolgs.

So viel zu den Wegen „rein in die Psycho-  
falle“. Aber was führt nun laut Mahlmann  
wieder hinaus? Hier fokussiert die Auto-  
rin auf die System- und Organisationsthe-  
orie und die Verhaltenswissenschaften.  
Die Kernbotschaft des Buches illustriert  
folgendes Zitat: „Die Einführung der  
System/Umwelt-Differenz und die damit  
verbundene nur partielle Inklusion des  
ganzen Menschen mithilfe des Konzepts  
von Person, Rolle und Funktion helfen,  
Systemkomplexität und Anforderungen  
an Führende zu reduzieren.“ Mahlmann  
setzt also auf die „soziologische System-  
theorie“ und behauptet tapfer: „Psycholo-  
gisierung macht Führen zu einem hyper-  
komplexen und nicht leistbaren Unterfan-  
gen, weil sie die Gesamtpersönlichkeit,  
das Individuum, als nicht teilbare Einheit  
ins Unternehmen einschleust. Das sozio-  
logische differenz- und systemtheore-  
tische Paradigma zeigt, dass dies nicht  
zwangsläufig ist.“ Die Zitate zeigen auch,  
wie schwierig dieses Buch zu lesen ist.  
Zusammengefasst geht es der Autorin  
darum, Führungskräfte vom psycholo-  
gischen Ballast zu befreien, indem sie die  
Mitarbeiter wieder verstärkt auf ihre Rol-  
len und Funktionen im Unternehmen ver-  
weisen, also den transaktionalen Rahmen  
wieder hervorheben (transaktionale Füh-  
rung als Austauschprozess nach James  
Downtown, den dieser in einem Buch aus  
dem Jahr 1973 beschreibt: „Rebel Leader-  
ship. Commitment and Charisma in the  
Revolutionary Process“).

Ihre Forderung nach Entpsychologi-  
sierung illustriert Mahlmann – sehr  
konstruktiv für die weitere Diskussion  
– indem sie in ihrem Buch ein „Füh-  
rungsmanifest“ veröffentlicht. In diesem  
Text wendet sich eine imaginäre Füh-  
rungskraft in direkter Rede und in einer  
respektvollen Weise mit den eigenen  
Erwartungen an ihre Mitarbeiter und  
spricht sie als erwachsene und selbst-  
verantwortliche Mitglieder des Systems  
an. Diese Führungskraft kann als Modell  
verstanden werden – allerdings nicht  
nur als systemtheoretisch orientierte  
Führungskraft, sondern als eine, die die  
Verbindung zwischen Systemtheorie und  
dem angemessenen, psychologischen  
Umgang mit Mitarbeitern beherrscht.  
Diese Führungskraft hat vermutlich von  
einem „Führungspflichtenheft“, mit dem



Als Streitschrift versteht sich das Buch  
„Unternehmen in der Psychofalle“  
(Verlag Businessvillage, Göttingen 2012,  
252 Seiten, 24,80 Euro) von Dr. Regina  
Mahlmann. Sie arbeitet als Unterneh-  
mensberaterin, Coach und Autorin und ist  
spezialisiert auf die Themen soziale und  
emotionale Kompetenz, Führung und  
Konfliktkompetenz.

Mahlmann zu Beginn des Buchs ihre  
Leser erschreckt, noch nie etwas gehört.  
Die Kernfrage des Buches („Wie viel Psy-  
chologie braucht das Management?“) ist  
sicherlich eine spannende, interessante  
aber nicht gerade drängende Frage. Ich  
vermute leider, dass die Autorin mit  
ihrem Buch dem öffentlichen Diskurs und  
der Annäherung an eine Antwort keinen  
guten Dienst erwiesen hat.

Christoph Burkhardt ●

<b>AUTOR</b>	
<p><b>Christoph Burkhardt,</b> Diplom-Psychologe, arbeitet als Business Coach und Organisationsberater für mittel- ständische und große Unternehmen. Im Jahr 2003 gründete er „Burkhardt Coaching“ und spezialisierte sich auf Executive und Team Coaching sowie auf Führungsseminare. Er ist Mitglied in der International Coach Federation (ICF) und dem Berufsverband Deut- scher Psychologinnen und Psycholo- gen (BDP).</p> <p><b>Burkhardt Coaching</b> <b>Weender Straße 102, 37073</b> <b>Göttingen, Tel. 0551 4886851</b> <b><a href="http://www.burkhardt-coaching.de">www.burkhardt-coaching.de</a></b></p>	