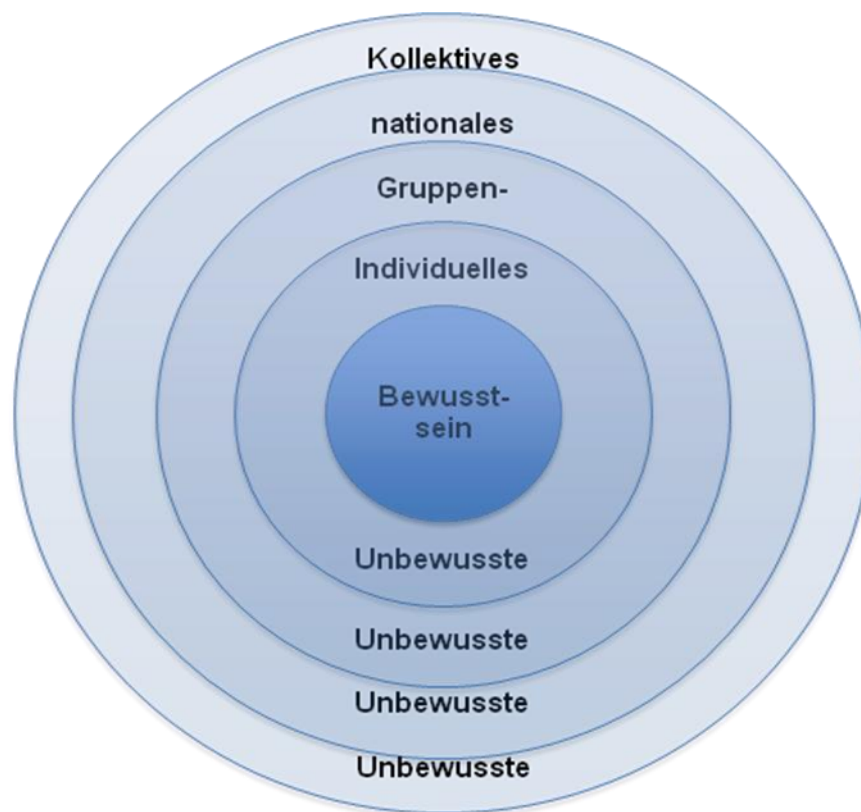


Archetypen im Unternehmen

Dr. Bernhard v. Guretzky, Organisationsentwicklung, München

1. Archetypen und das kollektive Unbewusste

In einer »seltsamen« Verbundenheit – einer *participation mystique* – handeln und reagieren, denken und fühlen wir wie andere Menschen. Der Schweizer Psychologe C. G. Jung untersuchte diejenigen Elemente der menschheitsgeschichtlichen Entwicklung, die vom aktuellen kollektiven Bewusstsein unterdrückt werden, aber Strukturen aufweisen, die zum Gemeingut der Menschheit gehören und in Mythen, Märchen und Symbolen erkennbar werden. Diese Schicht bezeichnete er als *kollektive Unbewusste*. Im Gegensatz zur persönlichen Psyche beinhaltet es Verhaltensmuster, die bei allen Artgenossen ähnlich sind.



Die Schichten des Unbewussten

Marie-Louise v. Franz, auf die obige Graphik zurückgeht, beschreibt die einzelnen Schichten wie folgt:

"Der innerste Kern repräsentiert das Ichbewusstsein der Menschen, darüber liegt die von Freud entdeckte psychische Schicht [des individuellen Unbewussten] der vergessenen und verdrängten Erinnerungen, Wünsche und Triebimpulse. Das Gruppen-Unbewusste enthält die in Gruppen, Sippen, Stämmen etc. üblichen gemeinsamen Reaktionen und Komplexe und darüber diejenigen

Komplexe und Reaktionen auf nationaler Ebene. Die äußere Schale schließlich stellt die Summe jener universellen Strukturen dar, die der gesamten Menschheit gemeinsam sind, eine Atmosphäre, in der wir alle enthalten sind und die auf uns einwirkt."

Das kollektive Unbewusste beeinflusst die Entwicklung des Einzelnen, wie es umgekehrt durch die Entwicklung des Einzelnen verändert wird. Die Grundstrukturen des kollektiven Unbewussten bilden die *Archetypen*, die sich in den mythologischen Symbolen der Menschheit kundtun. Johannes Kepler, auf den diese Begriffsbildung zurückgeht, sprach in diesem Zusammenhang von »präexistenten« Ideen. Jung verstand unter dem Term »Archetyp« diejenigen formalen Faktoren, die unbewusste seelische Vorgänge anordnen. Immer wieder verwendete er dafür auch den aus der Biologie stammenden Begriff »pattern of behaviour«, um damit deutlich zu machen, dass es sich hierbei um angeborene und damit ererbte Veranlagungen handelt, die artspezifisches Verhalten formen. Die Menschen teilen dasselbe genetische Material, ihr Denken und Fühlen ist ähnlich, weil es sich gleich entwickelt hat. Diese Eigenschaft, ähnliche Ideen und Emotionen zu haben wie unsere Artgenossen, ist das Resultat archetypischer Aktivität.

Archetypen sind latente Möglichkeiten oder Ordnungsprinzipien, nach denen wir Wahrnehmungen analysieren. Die archetypischen Erscheinungen wie Ideen, Symbole oder innere Bilder, die individuelles wie kollektives Unbewusste hervorbringen, sind also nicht mit dem Archetyp selbst gleichzusetzen, ja die wahre Natur der Archetypen bleibt dem Bewusstsein nicht nur wegen ihres Beziehungsreichtums verborgen. Da sie unterhalb der Schwelle des Bewusstseins wirken, kann ihre Wirkungsweise nicht direkt erfahren werden. Nur über die Konkretisierungen des Bewusstseins, ihre Wirkungen und Visualisierungen werden wir ihrer gewahr. Archetypen vermitteln Bilder und Vorstellungen von der Welt und prägen dadurch die Art und Weise, wie wir die Wirklichkeit wahrnehmen und modellieren. Sie sind damit eine epistemologische Kategorie.

2. Das Gruppenunbewusste und Archetypen

Erweitert man Jungs Begriff der Archetypen und wendet ihn speziell auf die dritte Schicht des kollektiven Unbewussten, das Gruppenunbewusste an, wobei diese Gruppe aus den Mitarbeitern eines Unternehmens oder allgemeiner den Stakeholdern eines Unternehmens besteht, so lässt sich Jungs psychologischer Begriffsapparat auch im unternehmerischen Kontext verwenden, nämlich zu untersuchen,

- auf Art und Weise Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden,
- welche Ziele, Regeln und Normen handlungsrelevant sind,
- warum bestimmte technische Lösungen favorisiert bzw. verworfen werden,
- wie sich der Umgang mit Kunden und Mitarbeitern gestaltet,
- wie die Konkurrenten und der Markt gesehen werden oder
- welche Stellung das Unternehmen innerhalb der Gesellschaft einnimmt etc.

Archetypen machen die inhärenten Strukturen des sozialen Systems »Unternehmen« sichtbar. Mit dem Verständnis von Archetypen – deren symbolische Repräsentationen, um es genau zu sagen – und dem kollektivem Unbewussten lassen sich »pattern of behaviour« in Organisationen ableiten, aus denen sich die über die Zeit entwickelten typischen Verhaltensmuster herausgebildet haben, die

immer wieder in der einen oder anderen Form sichtbar werden. Ganz besonders deutlich treten diese Strukturen in hierarchisch geführten oder wenig diversen Unternehmen zu Tage. Ob es sich hierbei um patriarchalisch geführte Familienunternehmen (wie ehemals Krupp, Thyssen oder Bosch) handelt oder um Unternehmen der »new economy«, wichtig ist die starke Verwurzelung im Gruppenunterbewusstsein und die Identifizierung der Stakeholder damit.

Das Verständnis von der Wirkung der Archetypen hat sowohl »diagnostische« Effekte als auch »steuernde« Auswirkungen. Denn sie verdeutlichen, ja prognostizieren nicht nur Verhaltensmuster, sondern sind auch die Hebel, an denen man ansetzen muss, um Verhaltensweisen nachhaltig zu verändern. Damit werden Archetypen zu den entscheidenden Faktoren, die Wissens- und Unternehmenskultur beeinflussen. Ohne Kenntnis der Symbole, der wirkenden »Mythologeme« im Unternehmen ist es schlicht unmöglich, tiefgreifende Veränderungen herbeizuführen. Solche Mythologeme schlagen sich in Geschichten des besonderen Erfolgs nieder wie etwa die Art und Weise, wie man sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzt, wie besondere Erfindungen gemacht wurden oder ein technologischer Durchbruch zustande kam, wie eine Person sich durchgesetzt hat u. ä. So sollte der Zusammenhang zwischen relevanten Archetypen und technisch-wissenschaftlichen Entwicklungen im Unternehmen aufgedeckt werden, um Irrwege zu vermeiden. Denn sie bestimmen in besonderem Maße die Forschung und Entwicklung und zahlreiche Beispiele zeugen davon, wie schwierig es ist, sich von der »archetypischen Klammer« in unserem Unbewussten zu befreien, um neuen wissenschaftlichen wie vertrieblichen Paradigmen Raum zu geben. »Story-telling« ist eine hilfreiche Methode, das Gruppenunbewusste des Unternehmens und ihre aktiven Mythologeme ans Licht zu bringen.

Archetypen sind Kommunikationswerkzeuge, um die Dynamik eines Systems – hier eines Unternehmens – zu veranschaulichen, die Beschäftigung mit ihnen erhöht unsere Anpassungsfähigkeiten. Merkur oder sein griechischer Gegenpart Hermes als Gott des Handels, der Strassen und der Veränderung symbolisieren den Archetyp des *Unternehmers*. Sich als Leiter eines Unternehmens als auch als Mitarbeiter der Bedeutung dieses Symbols gewahr zu werden, wenn es in Erscheinung tritt, hilft, sich Klarheit über die Aufgaben und Schwierigkeiten, die mit dieser Funktion einhergehen, zu verschaffen. Nicht umsonst symbolisiert er bisweilen auch den Trickster-Archetyp, ist es doch für Unternehmen zeitweise notwendig, Arbeitsweisen radikal zu verändern. Ohne das Symbol, das uns den Weg zu weisen vermag, wird es schwierig, sich in unbekanntem Terrain zurechtzufinden. An den unterschiedlichen Bildern vom »Typ« eines Unternehmers lassen sich die verschiedenen kulturellen Verankerungen archetypischer Symbole ablesen, bringt doch etwa der Europäer ganz andere Eigenschaften damit in Verbindung als ein Amerikaner. Merkur steht für Cleverness, den Mut, neue Dinge anzugehen und alte in neuem Licht zu betrachten, gut organisieren zu können, alte Denkstrukturen aufzubrechen, Veränderungen zu meistern, Chaos zu kreieren aber es auch wieder beherrschen zu können und bei all dem auch trickreich sein zu können. All das sind Eigenschaften, ohne die ein Unternehmen langfristig keinen Erfolg haben wird.