Aus Zeitung Nr. 48, Oktober 2024

Emanuel FRAUENLOB

„In der Kälte“

Alexithymie und Führung

„Was ist, darf sein, und was sein darf, verändert sich.“
Werner Bock, 2015
„Und was nicht sein darf, muss vom Körper ausgehalten werden.“
Ergänzung des Autors

„Sine ira et studio“
Ohne Haß und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus.
Max Weber zur formalistischen Unpersönlichkeit in bürokratischen Strukturen, 1922

A|lexi|thymie
„Es fehlen die Wörter für Gefühle“
Aus dem Griechischen.
A = das Fehlen von, Lexi = Wort, Thymos = Emotion

Bild: Tanz in Baden-Baden, Max Beckmann, 1923 Frankfurt am Main, Öl auf Leinwand.

Aktuelle Forschungen zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der Effektivität von Führungskräften und ihrer emotionalen Intelligenz sowie einen negativen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Alexithymie (Kellner, 2018). Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz interessieren sich mehr für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen, sie delegieren besser und öfter und pflegen einen empathischeren Umgang. Dadurch steigt sowohl die Mitarbeiterproduktivität als auch die Identifikation mit der Führungskraft und dem Unternehmen. Hingegen zeigen Führungskräfte mit alexithymen Verhaltensmustern in der Regel weniger Mitgefühl für andere. Ihnen fällt es

schwer, zwischenmenschliche Verbindungen zu Teammit-gliedern herzustellen.

Obwohl die Forschung zur direkten Verbindung zwischen Alexithymie und Führungseffektivität noch begrenzt ist, lässt sich folgender transitiver Schluss ziehen: Alexithyme Verhaltensweisen wirken sich negativ auf die Effektivität von Führungskräften aus.

Wie kann es aber sein, dass in unserer Alltagserfahrung Menschen mit geringer Empathie, operativem Denken und Gefühlsblindheit dennoch Karriereleitern nach oben klettern und mit jeder neu erklommenen Stufe der Radius ihres negativen Einflusses auf die Zufriedenheit vieler Mitarbeiter:innen, Kundinnen und Kunden, Vertriebspartner:innen, Lieferantinnen und Lieferanten und anderer Stakeholder weiterwächst?

In diesem Artikel möchte ich einige Überlegungen zu den Rahmenbedingungen, die zu alexithymen Karrieristinnen und Karrieristen führen können, anstellen. In welchen Organisationen können Menschen mit alexithymen Persönlichkeitsmerkmalen aufsteigen? Wodurch werden alexithyme Verhaltensweisen bei diesen Menschen verursacht – ist die Alexithymie ein „state“ oder ein „trait“? Und wie können Organisationen mit alexithymen Führungskräften umgehen – individuell und organisatorisch?

Weitverbreitet und doch großteils unbekannt: die Alexithymie.

Die Wahrscheinlichkeit im Freundes- oder Kollegenkreis ein informiertes Gespräch über Alexithymie zu führen, ist außerhalb von psychologischen, medizinischen oder soziologischen Fachkreisen ausgesprochen gering. Selbst Google wird nur sporadisch zu diesem Thema befragt – in Österreich kam es in den letzten fünf Jahren an keinem einzigen Tag zu mehr als 100 Suchanfragen zum Terminus „Alexithymie“ (Google Trend Auswertung vom 8.12.2023). Überraschend, wenn man epidemiologischen Studien folgt, wonach 10% der deutschen Bevölkerung (11,1% der Männer und 8,9% der Frauen) und 13% der finnischen Bevölkerung (17% der Männer und 10% der Frauen) starke alexithyme Merkmale aufweisen (Grabe & Scheidt, 2022). Die Vermutung, die auch durch unsere Alltagserfahrungen bestätigt wird, legt nahe, dass Alexithymiker:innen in allen Lebensbereichen, auch und vielleicht speziell in der Wirtschaft, eine große Rolle spielen.

Zur Entstehung der Alexithymie-Forschung: Bereits 1924 beobachtete Sándor Ferenczi, ein Schüler Freuds, eine auffallende Fantasie- und Emotionsarmut bei Patientinnen und Patienten mit unterschiedlichen Diagnosen (Ferenczi & Rank, 1924). Der Psychoanalytiker Otto Fenichel sprach 1945 vom „emotionally frigide type“ im Zusammenhang mit der Unfähigkeit, Affekte wahrzunehmen und auszudrücken. Er war auch der Erste, der einen Zusammenhang mit der Somatisierung psychischer Belastungen herstellte (Fenichel, 1945). Drei Jahre später beschrieb ein weiterer Psychoanalytiker, Jürgen Rüsch, die Alexithymie als Störung des verbalen und symbolischen Ausdrucks bei Patientinnen und Patienten mit einer „klassischen“ psychosomatischen Erkrankung und sah als Ursache einen Stillstand der „Persönlichkeitsentwicklung“. Er nannte daher Alexithymiker:innen auch „infantile Persönlichkeiten“ (Ruesch, 1948). 1949 wurden erstmals auch neurophysiologische Aspekte durch P.D. McLean in die Diskussion eingebracht. In den 50er Jahren entdeckten die Psychoanalytiker Harold Kelman und Karen Horney, dass eine große Anzahl an Patientinnen und Patienten in der Psychotherapie nur ein geringes Interesse an Träumen, ein sehr konkretes Denken und eine external orientierte Lebensweise aufwiesen. Zusätzlich beobachteten sie auch das gehäufte Auftreten von psychosomatischen Symptomen in Verbindung mit Essstörungen, Alkoholmissbrauch und zwanghaften Verhaltensstörungen (Horney, 1952; Kelman, 1952).

Einen Meilenstein in der Alexithymie-Forschung setzten die französischen Psychoanalytiker Pierre Marty und Michel De M’Uzan, die 1963 den Begriff des „operationalen Denkens“ prägten. Psychosomatische Patientinnen und Patienten seien oft fantasielos und hauptsächlich mit ihren eigenen körperlichen Symptomen und dem detaillierten Ablauf externer Ereignisse beschäftigt. Außerdem fällt ein Mangel an Beziehungsfähigkeit auf. Sie bezeichneten diese Lebensweise als „via operatoire“ (Marty & de M'Uzan, 1963). 1973 formulierte der US-amerikanische Psychiater Sifneos erstmals eine Ätiologie zur Alexithymie, die auf einen Mangel der Symbolisierungsfähigkeit und daraus abgeleitet, auf einer schwachen intrapsychischen Konfliktfähigkeit aufbaut (Sifneos, 1973).

Die Diskussion zur Ätiologie der Alexithymie wurde auf der 11. Europäischen Konferenz zur psychosomatischen Forschung in Heidelberg fortgesetzt. Von den fünf dort postulierten Ätiologie-Hypothesen sind heute im Wesentlichen zwei übriggeblieben: ein psychodynamischer sowie ein neurobiologischer

Ansatz. Im psychodynamischen Ansatz spielen Überlegungen zum Einfluss infantiler Traumatisierungen und von Defiziten in der frühen affektiven Bindungserfahrung auf die Entwicklung der Affekt-Mentalisierung eine große Rolle. Ursächlich wird eine ungenügende affektregulative Spiegelungserfahrung durch die Eltern angenommen. In der Forschung werden „not good enough" Mütter (Winnicott, 2005) beschrieben. Diese sind „übermäßig protektiv", „verdeckt zurückweisend" oder „emotional abwesend", z.B. aufgrund von Depressionen oder körperlichen Erkrankungen (Bowlby, 1969). Diese frühen Bindungserfahrungen fördern unsichere oder sogar desorganisierte Bindungsmuster und führen in Folge zu Störungen der symbolischen Affektverarbeitung. Damit wird die Desomatisierung des Kleinkindes gestört. Diese Störung der symbolischen Repräsentations-prozesse führt zur Unfähigkeit, eigene Affektzustände als Gefühle zu identifizieren, zu differenzieren und sprachsymbolisch zu kommunizieren. Stattdessen kommt es zu Somatisierungen eigener Affektzustände, zu sozialem Rückzug und fehlendem Einfühlungsvermögen gegenüber anderen. Im Gegensatz dazu ermöglicht eine gesunde Entwicklung des inneren Re-präsentationssystems, lebenslang eigene oder fremde emotionale Empfin-dungen und Signale mithilfe dieses reflektierenden „Zwischenraumes" besser wahrzunehmen, zu tolerieren und zu interpretieren.

Im neurobiologischen Erklärungsansatz zur Alexithymie liegt der Fokus auf möglichen Störungen der interhemisphärischen Verbindungen sowie auf einer Dysbalance auf der Ebene der frontal-subkortikalen neuronalen Schaltkreise. Auch die Bedeutung von familiär-genetischen Aspekten wird untersucht. Dabei gibt es Hinweise auf die wichtige Rolle von genetischen Varianten des serotonergen sowie dopaminergen Systems. Allerdings ist die Studienlage dazu derzeit noch dünn und teils widersprüchlich.

Parallel zur historischen Begriffsbildung in der Psychologie und speziell in der Psychoanalyse, hat sich auch die Soziologie über die letzten 100 Jahre mit ausdruckslosen, kalten, langweiligen, emotional-toten Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften sowie mit Organisationen, die ein solches Verhalten tolerieren, hervorbringen oder verstärken, beschäftigt. 1922 beschrieb der Soziologe Max Weber in seinem Hauptwerk *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß [sic] der verstehenden Soziologie* die Herrschaft der formalistischen Unpersönlichkeit in bürokratischen Strukturen. „*Sine ira et studio*", ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus, unter dem Druck schlichter Pflicht (Weber, 1922).

Ähnlich der Psychoanalytiker und Sozialpsychologe Erich Fromm in seinem Konzept der „Marketing-Orientierung“ (Fromm, 1947), das einen Sozialcharakter mit unsicherer Identität, Orientierungslosigkeit und der Abstinenz von festen Werten beschreibt. Dieser Charakter sucht die Konformität mit der öffentlichen Meinung oder aktuellen Moden und definiert seinen Selbstwert, indem er in den Augen der anderen als etwas gilt. Alles in dem Ansinnen, immer flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Hier werden unverrückbare Werte als Hemmschuh verstanden. Sein Selbsterleben ist davon abhängig, sich auf dem Personalmarkt wie eine Ware anzubieten und Nachfrage zu erzeugen. Eingeschränkte Bindungsfähigkeit sowie übermäßige Anpassungsfähigkeit bis hin zur Gleichgültigkeit und Beliebigkeit sind Charakterzüge des marketing-orientierten Menschen.

Auch David Riesman liefert in *The Lonely Crowd* (Riesman, 1950) eine Sozialcharakter-Entwicklungsstudie, in der er drei Typen in Bezug auf Verhaltenskonformität definiert. Den traditionsgeleiteten Charakter („tradition-directed“), den innengeleiteten Charakter („inner-directed“) und den außengeleiteten Charakter („outer-directed“). Er postulierte darin schon 1950, dass vor allem in post-industriellen Wohlstandsgesellschaften mit sinkenden Geburten- und gleichbleibenden Sterberaten der außengeleitete Typus an Bedeutung gewinnt. Wobei aus dem Streben nach Macht, Ruhm, Schönheit des innengeleiteten Typen, das Verhalten der anderen zur maßgeblichen Leitschnur für das eigene Verhalten wird. Von anderen akzeptiert zu werden, für „voll genommen“ zu werden, wird zum zentralen Wert.

Während des gesamten 20. Jahrhunderts fanden sich gegenseitig beeinflussende Diskussionen der Psychoanalyse und der Soziologie zur Alexithymie statt. Wobei die Psychoanalyse die intra- und interpsychischen und die Soziologie die systemischen und sozialen Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen rückte.

Wenn es nicht sein darf: Alexithymie und Somatisierung.

Wir wissen heute, dass de facto jede Krankheit psychosomatisch ist. Natürlich ist der psychische Anteil einer Schürfwunde (Vermeidung, Erwartungsangst) und der somatische einer Depression (neurobiologische Veränderungen) gering. Dennoch, bei jeder Erkrankung spielen sowohl

psychische als auch somatische Faktoren eine Rolle. Weitverbreitete Manager:innen-Erkrankungen wie Hypertonie, Migräne, Colitis oder Schmerzsyndrome, sind psychosomatische Erkrankungen. Wie bereits ausgeführt, spielt die Somatisierung eigener Affektzustände in der psychodynamischen Ätiologie der Alexithymie eine bedeutende Rolle. So liegt z.B. der Anteil hochalexithymer Menschen (TAS-20[1] >= 61, (Bagby et al., 1994)) bei Patientinnen und Patienten mit einer somatoformen Störung bei 28,7% und bei jenen mit diversen funktionellen Schmerzsyndromen bei 26% und damit wesentlich höher als im epidemiologische Bevölkerungsschnitt von 10 – 15% (Koch et al., 2015).

Wie kommt es zum gehäuften Auftreten somatischer Symptome bei Alexithymikerinnen und Alexithymikern?

Schon Freud beschreibt, wie das psychisch nicht erlebbare in körperliche Symptome umgesetzt wird (Freud, 1905). Er nennt diesen Vorgang „Konversion". Dabei wird der Körper zum Platz für Repräsentationen von beängstigenden, schuld- und schambeladenen Gefühlen und Wünschen, die zwar symbolisch repräsentiert, jedoch dann defensiv zurückgewiesen werden (Waller & Scheidt, 2022). Otto Fenichel und Franz Alexander beschreiben später das Konzept der Affektsomatisierung, bei der unvollständige Repräsentationen von Affekten (wie z.B. bei der Alexithymie) einen „Kurzschluss ins Somatische" verursachen. Dabei sind im Gegensatz zu Freuds Konzeption diese Affekte noch nicht psychisch aufgearbeitet. Der Körper, der für seine affektbegleitenden körpernahen Erregungszustände keine Einbindung in eine symbolische Repräsentation herstellen kann, somatisiert diese (Alexander, 1950/1971; Fenichel, 1945). Aktuelle Forschungen sehen Somatisierungen an der Schnittstelle zwischen impliziter körpernaher und explizierter bewusster Affektverarbeitung. An dieser Schnittstelle zwischen Psyche und Körper liefern auch andere Forschungsfelder wichtige Erkenntnisse. Zu diesen Forschungsfeldern zählen die Kognitions- und Neurowissenschaften (Beschäftigung mit Denken und Bewusstsein) und die Entwicklungspsychologie (Übergang vom frühen körpernahen emotionalen Erleben hin zur Ausbildung von Sprache und Repräsentationen). Beispiele für aktuelle Theorien sind die Multiple-Code-Theorie der emotionalen Informationsverarbeitung (Bucci, 1997), die

[1] „Toronto Alexithymia Scale" mit 20 Fragen zur Erfassung von Alexithymie

Affektmentalisierung nach Fonagy (Fonagy et al., 2002) sowie die Theorie der „Levels of Emotional Awareness“ (Piaget, 1974).

Weitere Studien belegen, dass unsere Fähigkeit, Gefühle differenziert bei sich wahrzunehmen und diese zu kommunizieren, in einem hohen Maße unsere Gesundheit und sogar unsere Überlebensfähigkeit positiv beeinflusst (Leweke & Maxeiner, 2022). Daraus folgt aber auch, dass die Unfähigkeit, eigene Gefühle wahrzunehmen, zu differenzieren und zu kommunizieren zu wesentlichen gesundheitlichen Risiken führt.

Bei der, nicht nur bei Führungskräften, weitverbreiteten essentiellen Hypertonie wird vermutet, dass die Störung in der Affektwahrnehmung und -differenzierung bei Alexithymikerinnen und Alexithymikern zu einer chronisch sympathischen Hyperaktivität und damit zu arterieller Hypertonie führen könnte. Mehrere Studien bestätigen diesen Zusammenhang zwischen Alexithymie und Hypertonie (Grabe et al., 2010; Piotrowska-Półrolnik et al., 2019; Casagrande et al., 2019). Auch wenn der direkte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (noch) nicht nachgewiesen ist, so scheint es aufgrund der Korrelation von hohen Alexithymie-Werte mit hohen Blutdruckwerten wahrscheinlich. Auch bei der Migräne bestätigen mehrere Studien einen Zusammenhang der Migräne-Stärke mit Alexithymie. Die Forschungshypothese besagt, dass negative Affekte bei alexithymen Menschen nur schwer von körperlichen Begleitreaktionen differenziert werden können. Diese Affekte können daher als Verschlimmerung einer bereits bestehenden schmerzhaften körperlichen Erkrankung erlebt werden (Leweke & Maxeiner, 2022).

Alexithymiker:innen kapern Unternehmen, oder doch umgekehrt?

Wir wissen nun mehr über die Verbreitung und die Ursachen von Alexithymie. Wie wirkt sich dieses Phänomen aber im wirtschaftlichen Kontext aus? Welche Unternehmen sind anfälliger für alexithyme Führungskräfte oder verstärken latente alexithyme Merkmale ihrer Mitarbeiter:innen? Welche kontextuellen Rahmenbedingungen tragen zur Alexithymiedisposition von Unternehmen bei? Und welche Führungsstile sind möglicherweise auf alexithyme Persönlichkeitszüge zurückzuführen?

Eine Grundsatzüberlegung bevor wir uns verschiedenen Unternehmens- bzw. Organisationstypen näher widmen: In der Alexithymie-Forschung wird

zwischen primärer und sekundärer Alexithymie unterschieden. Die primäre entsteht bereits in der Kindheit auf Basis einer gestörten Beziehung zur wichtigsten Bezugsperson. Der dabei etablierte alexithyme Kern kann bei Vorhandensein anderer Bezugspersonen gut kompensiert werden, sodass diese Menschen im normalen Leben durchaus unauffällig sind. Unter hohem emotionalem Druck kommt dieser latente alexithyme Kern jedoch möglicherweise wieder zum Vorschein. Als sekundäre Alexithymie versteht man alexithyme Merkmale, die sich in Folge von nicht in der Kindheit liegenden traumatischen Erlebnissen entwickelt haben. Eine Art Coping-Mechanismus, um mit Überforderungen umgehen zu können.

Ich hypothetisiere eine weitere, tertiäre Form der Alexithymie. Diese *tertiäre Alexithymie* ist keine persönlichkeitsimmanente, sondern eine situationsbedingte. Sie folgt damit dem „state" und nicht dem „trait" Modell. Menschen mit tertiärer Alexithymie hatten in ihrer Kindheit eine gesunde Beziehung zu ihren wichtigsten Bezugspersonen und konnten dadurch lernen, ihre Affekte wahrzunehmen, zu differenzieren und zu kommunizieren. Sie mussten auch keine Coping-Mechanismen zum Umgang mit traumatischen Lebensereignissen entwickeln. Jedoch führten ein langer und intensiver Aufenthalt in einem alexithymiefördernden sozialen System (wie z.B. einem Unternehmen), zu einer Über-Identifikation mit oder, in stärkeren Ausprägungen, zu einer Introjektion dieser alexithymen Verhaltensweisen. Diese Organisationen bieten keine „containing function" (Bion, 1961) und ermöglichen die Illusion der Unabhängigkeit (Haubl, 2009) bei Führungskräften wodurch Empathiefähigkeit blockiert und latente alexithyme Verhaltensmuster aktiviert werden.

Meine Hypothese lässt sich durch eine Analyse möglicher alexithymie-fördernden Organisationsformen konkretisieren. Der Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries und der Wirtschaftsprofessor Danny Miller beschreiben im speziellen zwei Organisationsformen, die alexithymes Verhalten nicht nur legitimieren, sondern fördern, stärken und vielleicht sogar verlangen: die zwanghafte und die depressive Organisation (Kets de Vries & Miller, 1985, 1986, 1988).

Zwanghafte Organisationen tendieren bürokratisch und nach innen gerichtet zu sein. Mittels einer strikten Hierarchie wird der individuellen Führungskraft ihre Rolle und ihr Status zugeordnet. Entscheidungen werden top-down getroffen. Es wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

erwartet, sich streng an die Regeln und Vorgaben zu halten. Dabei existiert keinerlei Spielraum für individuelle Gestaltungen, Abweichung oder Kreativität. Sklavenhaftes, standardisiertes, programmiertes Verhalten ist gefordert.

Depressive Organisationen ähneln in Teilen den zwanghaften. Ihnen fehlt jedoch die Ausrichtung, der Daseinsgrund, der „Purpose" wie es in der modernen Managementliteratur heißt. Oft sind protektionistische Mechanismen der einzige Grund, warum solche Organisationen, die jede Veränderungs- und Gestaltungskraft verloren haben, noch existieren. Ergebnisse folgen nicht einer Planung, sondern erwachsen aus alten Ritualen, bürokratischen Strukturen und dem Vorschreiben des Bekannten. Es besteht ein Führungsvakuum mit einem ausgesprochenen Mangel an Initiative und Veränderungswillen. Passivität, Negativität und Inflexibilität prägen die Unternehmenskultur. Kommunikation wird als Gefahr gesehen. Decidophobia (lat.: „decidere" = abschneiden, trennen; griech.: „phóbos" = Angst), also die Angst vor Entscheidungen, ist allgegenwärtig (Kets de Vries, 1989).

Interessant erscheint mir auch die Frage, welche gesellschaftlichen, rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Entstehung von alexithymen Organisationsformen begünstigen oder hindern. Ich möchte im Rahmen dieses Artikels bewusst keine grundsätzliche Diskussion zu verschiedenen Ausprägungen des Kapitalismus beginnen, sondern nur zwei Denkanstöße zu den engeren spezifischen unternehmerischen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf Unternehmenskulturen formulieren.

Beispielsweise die Überlegung, inwieweit die spezifische Industrie, in welcher ein Unternehmen tätig ist, sich auf dessen Alexithymieanfälligkeit auswirkt. Ist es wahrscheinlich, dass Unternehmen in sogenannten „Sin Industries", also jene Industrien die nach den jeweiligen gesellschaftlichen Normen als moralisch bedenklich gelten (z.B. die Waffenindustrie, die Porno- und Sexindustrie, die Tabak- und Suchtmittelindustrie, etc.) anfälliger für alexithyme Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter:innen sind? Dieser Schluss könnte über die Argumentation führen, dass Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in diesen Industrien stärker extrinsisch motiviert sind und eine große Toleranz für emotional feindliches Verhalten ihres sozialen

Umfelds haben müssen. Ist es für Alexithymiker:innen leichter, langfristig in solchen Industrien zu arbeiten?

Eine weitere wichtige Kontextvariable scheint das vorherrschende Marktumfeld eines Unternehmens zu sein. In monopolistischen bzw. oligopolistischen Marktstrukturen wird der Wettbewerb explizit oder impliziert limitiert. Psychodynamisch gesprochen scheint in diesen Märkten die Triangulation zwischen Kunden, Unternehmen und Mitbewerben mangels fehlender Konkurrenz nicht stattzufinden. Konkurrierende Unternehmen durch übermäßige staatliche Marktregulation zu ersetzen, erscheint im Vergleich statisch und limitierend. Wenn zusätzlich noch ein abstrakter Unternehmenszweck vorliegt, der eine Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen erschwert oder verunmöglicht, so dürfte auch hier eine höhere Wahrscheinlichkeit für alexithyme Unternehmenskulturen und Manager-Persönlichkeiten gegeben sein.

Zusätzlich zum systemischen Blick auf Rahmenbedingungen und Organisationsformen, soll auch der Einfluss von Alexithymie auf individuelle Führungsweisen beleuchtet werden. Kets de Vries (1989) analysierte schlüssig, wie gewisse Managementstile von alexithymen Verhaltensmustern geprägt sind. Wieder zeigen sich die Tendenzen der Alexithymikerin bzw. des Alexithymikers: Fühlen durch Handeln ersetzen, ausgeprägter Aktionismus und „short-termism“ (der Fokussierung auf kurzfristige Projekte mit hoher Schlagzahl, sowie ein Mangel an mittel- bis langfristigen Strategien).

„*The detached CEO*“, „*der:die Unnahbare*“: Unternehmensführer:innen mit massiven Problemen im Umgang mit eigenen und fremden Emotionen. Um sich vor emotionalen Verwicklungen zu schützen, koppelt sich dieser Führungstyp ab. Er isoliert sich emotional. McDougall hat Alexithyme-Symptome auch als „schizoide Abkehr von den anderen und eine Aufrechterhaltung eines unlebendigen inneren Zustands“ bezeichnet (McDougall, 1982). Es wird das emotionale Bedürfnis von Mitarbeiter:innen nach Identifikation unterminiert, wodurch Desorientierung, Verwirrung und unter Umständen auch Aggression entstehen kann. Die Unternehmenskultur wird politisch aufgeladen, interne Konflikte weiten sich aus, Bereichsleiter:innen bilden eigene „Königreiche“. Der Informationsfluss wird als Waffe, anstatt zum Wohle des Unternehmens eingesetzt. Der Fokus wandert von der externen Realität zu internen Machtkämpfen. Alexithymie

auf der obersten Stufe der Unternehmenshierarchie setzt sich so im ganzen Unternehmen fest (im englischen als „trickle-down“ Effekt bezeichnet).

„*The Systems Person*“, den:die ich in Anlehnung an Max Weber und Erich Fromm „*die Bürokratin*“ bzw. „*den Bürokraten*“ nennen möchte (Fromm, 1947; Kets de Vries, 1989; Weber, 1922): Bestimmend für diesen Führungstyp ist das System, die Bürokratie. Fokussiert wird auf definierte Abläufe, Prozesse, die Mechanik des Betriebs und nicht auf das zwischenmenschliche Austarieren von Interessen, die Kreativität und Innovation erst ermöglichen. Die Einhaltung von etablierten Routinen besiegt das Aufrechterhalten menschlicher Beziehungen. Auch hier verlagert sich der Fokus von extern nach intern. Diesmal nicht aus politischen, sondern aus „mechanischen“ Gründen. Es gilt, die internen Prozesse zu 100% zu erfüllen. „Compliance“ wird als höchstes Gut gesehen. Die Konsequenzen für Firmen mit bürokratischen Führungspersönlichkeiten sind verheerend. Über kurz oder lang kollabieren sie unter dem Wettbewerbsdruck. Sollten solche Unternehmen tatsächlich länger überleben, ist hier meist Protektionismus am Werk.

„*The Social Sensor*“, „*die Marketiers*“: Nach Erich Fromm (Fromm, 1947) sind dies marketing-orientierte Menschen, die sich als „Unternehmensschauspieler:innen“ immer danach richten, was von ihnen gerade erwartet wird. Diese „als-ob“ Charaktere richten, formen und gestalten sich ausschließlich nach außengeleiteten Kriterien (Riesman, 1950). Dabei sind sie oft erfolgreich im Vortäuschen von Emotionen und im Verdecken einer inneren Leere. Vorgegebene erwartete Emotionen werden dargestellt. Die Maske der Extraversion verdeckt den Charakter. Alexithymie könnte einen Beitrag dazu leisten, dass „Marketiers“ ihr Leid, verursacht durch fehlende Authentizität, über lange Zeiträume hinweg ertragen. Die einzige nachhaltige Qualität des „Marketiers“ ist seine:ihre ausgeprägte Anpassungsfähigkeit.

Organisationen, die mit der Negation von Gefühlen und Fromm’scher Bürokratie operieren, ziehen nicht nur Menschen mit alexithymen Merkmalen an, sie fördern und verstärken auch latent alexithyme Persönlichkeitszüge, die in anderen sozialen Kontexten nicht zum Tragen gekommen wären. Ist das Gesamtsystem alexithymiefördernd, so wird es nur sehr schwer möglich sein, einen gesamtorganisatorischen Kulturwandel

einzuleiten. Vor allem, weil ja gerade die Unfähigkeit zum großen, visionären Denken ein Symptom der Alexithymie ist.

Anders stellt sich die Situation in gesunden Organisationen, mit einzelnen alexithymen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften dar. Hier bestehen Möglichkeiten, diese Menschen individuell und organisatorisch in der Reduktion ihrer alexithymen Verhaltensweisen zu unterstützen und damit den Schaden für die Gesamtorganisation gering zu halten.

Linderung von Alexithymie: Individuelle und organisatorische Ansätze

Wir wissen aus der Psychotherapieforschung, dass sich Alexithymie, entgegen dem weitverbreiteten Therapiepessimismus, behandeln lässt. Dies gilt auch für die primäre Alexithymie, die zwar ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal darstellt, aber durch Psychotherapie stark reduziert werden kann. Mehrere Studien berichten von signifikanten Verbesserungen zumindest einiger alexithymer Merkmale am Ende psychotherapeutischer Behandlungen. Zum Beispiel beschreiben Rufer und Grabe eine Verbesserung des TAS-20 Werts, nach psychotherapeutischer Behandlung von 66 auf 56 (Rufer & Grabe, 2022). Negativ wirkt sich die oftmals nicht vorhandene Problemeinsicht von Alexithymiker:innen aus (ein Symptom der Alexithymie), sodass Vertrauenspersonen in der Familie oder dem Unternehmen eine besondere Rolle dabei zukommt, Betroffene von der Sinnhaftigkeit einer Psychotherapie zu überzeugen.

Zusätzlich zu den individuellen können auch organisatorische Maßnahmen getroffen werden, sofern die Notwendigkeit zur Veränderung der alexithymen Strukturen von entscheidenden Teilen der Unternehmens-leitung erkannt wird. Wirksame Ansatzpunkte sehe ich vor allem in vier Bereichen: im Vorleben von empathischem Führungsverhalten, in der Förderung von Diversität, im Fokussieren auf Empathie bei der Auswahl und Weiterbildung von Führungskräften sowie in der Unterstützung von Führungskräften, die tendenziell zu Alexithymie neigen.

Insoweit auf Ebene der Unternehmensleitung Führungskräfte mit der Fähigkeit und dem Verständnis empathischer Führung vorhanden sind, sollte dieses positive Führungsverhalten mittels „leading by example“ vorgelebt werden. Damit wird ein impliziter Standard gesetzt, der es Mitarbeiter:innen erlaubt, operatives Denken im eigenen Team zu adressieren.

Gerade in größeren Organisationen kommt es immer wieder zu „clone hirings“, also dem Anstellen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die dem eigenen Profil entsprechen. Hier gilt es explizit Diversität im Personalauswahlprozess zu fördern. Dieser Prozess beginnt bereits bei der Formulierung der Stellenausschreibung und setzt sich bis zum Onboarding neuer Mitarbeiter:innen fort. In allen Schritten dieses Einstellungsprozesses ist darauf zu achten, die möglicherweise alexithymen Merkmale der einstellenden Führungskraft zu exkludieren und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, neue Mitarbeiter:innen ohne diese Verhaltenszüge zu selektieren.

In der Führungskräfteentwicklung und -weiterbildung sollte der Fokus stärker auf Führungsqualitäten und -potentiale der angedachten zukünftigen Führungskräfte, als auf historische quantitative Zielerreichungen gelegt werden. Zu oft wird nach dem Peter-Prinzip vorgegangen: „In einer Hierarchie neigt jede:r Beschäftigte dazu, bis zu ihrer:seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“ (Peter & Hull, 1972). Aufgrund des Krankheitsbildes erscheint mir beim:bei der Alexithymiker:in diese Stufe der Unfähigkeit, mit jeder Führungsrolle erreicht. Werden bei Führungskräften alexithyme Merkmale auffällig, so sollten individuelle (Psychotherapie) aber auch strukturelle Maßnahmen (Mentoring, Weiterbildung, Umstrukturierung des Teams, Aufgabendelegation, etc.) gesetzt werden, um eine weitere Aktivierung ihrer latenten alexithymen Anteile zu verhindern.

Ob es möglich ist, Organisationen mit stark ein- und ausgeprägten alexithymen Merkmalen und fest verankerten Aufrechterhaltungsmechanismen über die vorgeschlagenen Maßnahmen zu ändern, darf bezweifelt werden. Einerseits sind größere Veränderungsprojekte grundsätzlich mit niedrigen Erfolgsraten in der Größenordnung von „einem aus drei Projekten“ versehen (Errida & Lotfi, 2021). Andererseits verringert die vorherrschende Emotionslosigkeit gepaart mit der beschriebenen Tendenz zum Kurzzeit-Aktionismus diese Chancen weiter. Es sind wohl radikalere Schritte wie Aus- und Neugründungen sowie Outsourcing oder Outtasking zu überlegen, womit üblicherweise auch der Wechsel des Führungsteams verbunden sein wird. Ist die Alexithymie noch nicht gesamtheitlich verbreitet, sondern beschränkt sie sich auf einzelne Abteilungen, sind die Erfolgschancen eines Änderungsprojektes höher und besser einzuschätzen. Vor allem bei Führungskräften mit tertiärer Alexithymie besteht Anlass zur Hoffnung.

Literaturverzeichnis

Alexander, F. (1950/1971). *Psychosomatische Medizin. Grundlagen und Anwendungsgebiete*. Gruyter.

Bagby, R. M., Parker, J. D. A., & Taylor, G. J. (1994, January). The twenty-item Toronto Alexithymia scale—I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of Psychosomatic Research*, 23-32.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. Tavistock Publications.

Bock, Werner. (2015). Gestalttherapie – eine moderne Form der Psychotherapie. Abgerufen am 1. März 2024 von https://metatheorie-der-veraenderung.info/wp-content/uploads/2015/06/VorlesungGestalttherapie.pdf

Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss (Vol. 1 - 3)*. Basic Books.

Bucci, W. (1997). *Psychoanalysis and cognitive science*. Guilford.

Casagrande, M., Mingarelli, A., Guarino, A., Favieri, F., Boncompagni, I., Germano, R. de M., Germanò, G., & Forte, G. (2019). Alexithymia: A facet of uncontrolled hypertension. International Journal of Psychophysiology, 146, 180–189.

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*.

Fenichel, O. (1945). *Allgemeine psychanalytische Neurosenlehre (Band 2)*. Psychosozial-Verlag.

Ferenczi, S., & Rank, O. (1924). *Entwicklungsziele der Psychoanalyse: zur Wechselbeziehung von Theorie und Praxis*. Internationaler Psychoanalytischer Verlag.

Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization and the development of the self*. Other Press.

Freud, S. (1905). Bruckstücke einer Hysterie-Analyse. In *Gesammelte Werke, Band V* (S. 161 - 286). Fischer.

Fromm, E. (1947). *Man for himself; an inquiry into the psychology of ethics.* Turabian.

Grabe, H. J., & Scheidt, C. E. (2022). Einführung: Das Alexithymie-Konstrukt und seine psychometrische Erfassung. In *Alexithymie: Eine Störung der Affektregulation* (S. 19 - 22). Hofgrefe.

Grabe, H. J., Schwahn, C., Barnow, S., Spitzer, C., John, U., Freyberger, H. J., Schminke, U., Felix, S. B., & Völzke, H. (2010). Alexithymia, hypertension, and subclinical atherosclerosis in the general population. Journal of Psychosomatic Research, 68(2), 139–147.

Haubl, R. (2009). Risikofaktoren des Machtgebrauchs von Leitungskräften. In B. Sievers (Hrsg.), *Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziatonen zu unbewussten Prozessen in Organisationen.* Psychosozial-Verlag.

Horney, K. (1952). The paucity of inner experiences. *American Journal of Psychoanalysis, 12*, 3-9.

Kellner, F., Chew, E. and Turner, J. (2018). Understanding the Relationship of Alexithymia and Leadership Effectiveness through Emotional Intelligence: An Integrative Literature Review. *Perf Improvement Qrtly*, 35-56.

Kelman, H. C. (1952). Clinical aspects of externalized living. *American Journal of Psychoanalysis, 12*, 15-23.

Kets de Vries, M. (1989, 1989). Alexithymie in organizational life: The organization man revisited.

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *The Neurotic Organization*. Jossey Bass.

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1986, 11). Personality, Culture and Organization. *Academy of Management Review*, 266-279.

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1988). *Unstable at the Top: Inside the Neurotic Organization*. New American Library.

Koch, A. S., Kleiman, A., Wegener, I., Zur, B., , I., K., , G., F., & & Conrad, R. (2015). Factorial structure of the 20-item Toronto Alexithymia Scale in a large sample of somatoform patients. *Psychiatry Research*, 355-363.

Leweke, F., & Maxeiner, H. (2022). Zusammenhänge der Alexithymie mit somatischen, psychosomatischen und psychischen Erkrankungen. In *Alexithymie: Eine Störung der Affektregulation* (S. 159 - 180). Hofgrafe.

Marty, P., & de M'Uzan, M. (1963). La "penseé operatoire". *Revue Francaise de Psychoanalyse, 27*, 1345-1356.

McDougall, J. (1982). Alexithymia: a Psychoanalytic Viewpoint. *Psychotherapy and Psychosomatics, Vol. 38, No. 1/4*, 13-18.

Peter, L. J., & Hull, R. (1972). *Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen*. Rowohlt.

Piaget, J. (1974). *Psychologie der Intelligenz*. Kindler.

Piotrowska-Półrolnik, M., Holas, P., Krejtz, I., & Symonides, B. (2019). Relationship between alexithymia and variability of blood pressure measured with ABPM in hypertensive patients. General Hospital Psychiatry, 60, 1–5.

Riesman, D. (1950). *The lonely crowd; a study of the changing American character*. Yale University Press.

Ruesch, J. (1948). The infantile personality. *Psychosomatic Medicine*, 133-144.

Rufer, M., & Grabe, H. J. (2022). Alexithymie und Psychotherapie - Forschungsstand und Konsequenzen für die Praxis. In *Alexithymie: Eine Störung der Affektregulation* (S. 203 - 220). Hogrefe.

Sifneos, P. E. (1973). The prevalence of "alexithymic" characteristics in psychosomatic patients. *Psychotherapy and Psychosomatics, 2 (2)*, 255-262.

Waller, E., & Scheidt, C. E. (2022). Alexithymie und Somatisierung. In *Alexithymie: Eine Störung der Affektregulation* (S. 181 - 202). Hogrefe.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. J. C. B. Mohr.

Winnicott, D. W. (2005). *Playing and Reality (2nd ed.)*. Routledge.