

## Irritation und Entfremdung im logos-orientierten Individuationsprozess des Humanpotenzials<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

Der Entfremdungsbegriff und die daraus abzuleitende Irritation haben eine lange Geschichte. Irritation in dieser Arbeit versteht sich als Folge und Ausfluss von arbeitsbedingten Rahmenbedingungen, denen sinnstiftende Elemente fehlen. Dieser organisatorisch bedingten Irritation und Entfremdung entgegenzuwirken gehört zwar zur Verantwortung des Unternehmers, doch hat jede arbeitsplatzbezogene Situation für den Arbeitnehmer Antwortcharakter, was bedeutet, dass seine individuelle Antwort die logoszentrierte Individuation beeinflusst und mitgestaltet. FRANKL verwendet den Begriff „Entfremdung“ expressis verbis sehr selten. Der Mensch entfremdet dort, wo es nicht gelingt, menschliches Dasein, In-der-Welt-Sein (Existenzialismus), also den Gesamtbereich der intentionalen Gegenstände, in den Horizont des Menschen einzubinden, denn die Struktur menschlichen Daseins bringt es mit sich, dass „der Mensch eigentlich oder zumindest ursprünglich über sich selbst hinaus nach etwas langt, was nicht wieder er selbst ist, nämlich entweder nach einem Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder nach anderem menschlichen Sein, dem zu begegnen und das zu lieben es gilt.“ Die Pathologie des Zeitgeistes, das existenzielle Vakuum, die existenzielle Frustration, das Sinnlosigkeitsgefühl oder die Sinnleere sind Folgen eines sinnentleerten, entfremdeten Lebensentwurfes: sie sind Synonyme für Entfremdung, für Sinn-Entfremdung. Auch wenn Irritation und Entfremdung auf das Individuum in der Wirtschafts- und Arbeitswelt einwirken, Sachzwänge angeblich keine „anderen Entscheidungen“ zulassen, bleibt jedem in allerletzter Konsequenz noch eine alternative, dem Zeit- und Unternehmensgeist entgegenwirkende Entscheidungsvariante offen. Die Beantwortung und Bewältigung dieser Herausforderung der Irritation und Entfremdung werden, so eine der Kernthesen dieser Arbeit, davon abhängen, welchen persönlichen Sinnzusammenhang das Individuum im Kontext Mensch, Gesellschaft, Arbeit und Privat in seinem existenziellen Sein finden kann. Der argumentative Hauptansatz dieser Arbeit liegt darin, dass die Logotherapie und Existenzanalyse nach FRANKL dabei horzonterweiternd dienlich sind und somit auch Rechtfertigung wären für ein wirtschafts- und arbeitspsychotherapeutisches Angebot und für Hilfestellungen im entfremdeten und irritierten Arbeitsumfeld von Arbeit-geber- und ArbeitnehmerInnen.

### Der Entfremdungsbegriff

Der Entfremdungsbegriff hat eine lange Geschichte. Ursprünglich war sein Gebrauch viel enger. Er bezeichnete einerseits juristisch und wirtschaftlich das Veräußern von etwas, z.B. von Besitz und Freiheit, und andererseits das „sich Lösen“ vom nur Weltlichen, in Vorbereitung auf das Göttliche. Für LUTHER und später SCHELLING ist das Leben der Heiden in Gottesferne, Unglaube, Unwissenheit und Verblendung das entfremdete Leben. Im 17. Jahrhundert bezeichnet PASCAL den Menschen im unendlichen Weltall als kosmisch entfremdet. Bei HEGEL um 1800 ist Entfremdung Selbstentfremdung, so wie Erkenntnis gleich Selbsterkenntnis ist, indem das Selbst seine Wirklichkeit

---

<sup>1</sup> Kapitel 2 (Teil B) aus GRAF (2002), Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie. Ein Beitrag zur Legitimierung und Etablierung einer fachspezifischen Fokussierung des psychotherapeutischen Gesundheitsberufes in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, unter besonderer Berücksichtigung der Logotherapie und Existenzanalyse nach V. E. Frankl. Universität Klagenfurt: Unveröffentl. Dissertation.

als durch seine Tätigkeit geworden begreift und sich dadurch seine Wirklichkeit aneignet. Es ist also ein höheres Bewusstsein seiner selbst. Der Geist wird im menschlichen Bewusstsein Gegenstand seiner selbst. Dabei treten das Subjekt als Selbstbewusstsein und das Objekt als die äußerliche Welt auseinander. Hierin sieht HEGEL übrigens die Quelle des Bedürfnisses von Philosophie. Entfremdung ist die Bewegung des sich selbst Wirklichkeit gebenden Subjekts, also Selbstentfremdung. Daraus folgt eine sich sukzessiv höherentwickelnde Durchdringung von Subjekt und Objekt<sup>2</sup>.

MARX gebraucht den Entfremdungsbegriff schließlich in einer ganz „weltlichen“ Weise: der Arbeiter, der sich verkauft, produziert nicht für sich selbst: das Arbeitsprodukt wird ihm entfremdet, und so entfremdet er sich auch von seinen Mitmenschen. In der „Deutschen Ideologie“ definiert MARX Entfremdung wie folgt: „... die eigene Tat des Menschen (wird) ihm zu einer fremden, gegenüberstehenden Macht, die ihn unterjocht, statt dass er sie beherrscht<sup>3</sup>.“ Somit ist das wichtigste Anliegen die Emanzipation des Menschen zu einem Individuum, die Überwindung der Entfremdung, die Wiederherstellung seiner Fähigkeit, sich zum Menschen und zur Natur voll in Einklang zu setzen, denn für MARX zerstört Entfremdung, vor allem in ihrer Hapterscheinungsform als Eigentum, die Integrität der menschlichen Person. Der Kampf gegen Entfremdung ist deshalb der Kampf um die Wiederherstellung der Würde des Menschen, ist die Befreiung des Menschen vom Druck der ökonomischen Bedürfnisse. Dieser Kampf ist nur unter veränderten Besitz- und Produktionsverhältnissen möglich<sup>4</sup>. So ist die Frage der Entfremdung unmittelbar mit der Frage des Identitätsbegriffes bei MARX verbunden. Identität und Selbstgefühl entstehen über zwischenmenschliche Spiegelung, wobei die zwischenmenschliche Begegnung fast immer über Gegenstände, also sachliche Produkte geschieht, die triadisch („zwischen“ Individuum A und B) angelegt sind. Das sachliche Produkt ist u.a. die soziale Stellung, die eingebracht wird, bzw. die Arbeit. So interagieren Individuen „fast immer vermittelt über Produkte. Vom sachlichen Gegenstand, der eine Aufgabe impliziert, kommen wichtige Spiegelungen positiver wie kritischer Natur als ‚Feedbacks‘ für den Aufbau des Selbstgefühls und Selbstbewusstseins zurück<sup>5</sup>.“

Für FROMM hat sich der moderne Mensch in eine Ware verwandelt. Der Mensch erlebt „seine Lebensenergie als Investition, mit der er entsprechend seiner Stellung und seiner Situation auf dem Personalmarkt einen möglichst hohen Profit erzielen möchte. Er ist sich selbst, seinen Mitmenschen und der Natur entfremdet<sup>6</sup>.“ FROMM begründet es damit, dass „der moderne Kapitalismus immer mehr Menschen braucht, die in großer Zahl reibungslos funktionieren, die immer mehr konsumieren wollen, deren Geschmack standardisiert ist und leicht vorausgesehen und beeinflusst werden kann. Er braucht Menschen, die sich frei und unabhängig vorkommen und meinen, für sie gebe es keine Autorität, keine Prinzipien und kein Gewissen<sup>7</sup>.“

FRANKL (1905-1997) verwendet *expressis verbis* den Begriff „Entfremdung“ sehr selten. In seinem Aufsatz „Kritik der reinen Begegnung“<sup>8</sup> setzt er sich u. a. kritisch mit dem Sensitivity Training<sup>9</sup> und dem Instrument der Encounter-Gruppe<sup>10</sup> auseinander und sieht diese psychotherapeutischen Interventionsvarianten als Reaktion auf die „Entfremdung von der Gesellschaft“, auf die „Entfremdung vom Gefühl“, auf die „soziale Entfremdung“ und auf die „emotionale Entfremdung“, die „Selbst-Entfremdung“ ist. Der Mensch entfremdet dort, wo es nicht gelingt, menschliches Dasein, In-der-Welt-Sein (Existenzialismus), also den Gesamtbereich der intentionalen Gegenstände in den Horizont des Menschen einzubinden, denn die Struktur menschlichen Daseins bringt es mit sich, dass „der Mensch eigentlich oder zumindest ursprünglich über sich selbst hinaus nach etwas langt, was nicht wieder er

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu MAURER (1973), Seite 348 – 360.

<sup>3</sup> Zit. bei FROMM (1999), Seite 398.

<sup>4</sup> Siehe FROMM (1999), Seite 341 – 345.

<sup>5</sup> Siehe OTTOMEYER (1987), Seite 119 f und vgl. dazu OTTOMEYER (2000), Seite 27 – 48.

<sup>6</sup> FROMM, Seite 164.

<sup>7</sup> Ebenda, Seite 95 f.

<sup>8</sup> FRANKL (1993 b), Seite 34 – 43.

<sup>9</sup> Im Rahmen der Psychotherapie wird darunter im Allgemeinen „Selbsterfahrung“ verstanden.

<sup>10</sup> Der in der humanistischen Psychologie gebräuchliche Begriff („Begegnungsgruppe“) versteht darunter eine geblockte oder laufende Selbsterfahrungs- oder Therapiegruppe.

selbst ist, nämlich entweder nach einem Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder nach anderem menschlichen Sein, dem zu begegnen und das zu lieben es gilt. Mit anderen Worten, der Mensch transzendiert sich selbst in die Welt hinein, auf den Sinn hin, auf den Logos hin<sup>11</sup>.“ Somit ist die „Pathologie des Zeitgeistes“, das „existenzielle Vakuum“, die „existenzielle Frustration“, das „Sinnlosigkeitsgefühl“ oder die „Sinnleere“ Folge eines sinnentleerten, entfremdeten Lebensentwurfes: sie sind Synonyme für Entfremdung, für Sinn-Entfremdung.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur<sup>12</sup> sind sich die Autoren größtenteils darüber einig, mit welchen Ansätzen, Konzepten und Methoden den Anforderungen und Herausforderungen und somit der Irritation und Entfremdung im Bereich „Humane Ressourcen“ geantwortet werden sollte: Arbeitszufriedenheit, (Selbst-)Assessment, Balanced Scorecard, Cafeteria-System, Change-Management, Change Agent, Coaching, Commitment, Development-Center, Employability, Empowerment, Employee-Value, Flexibilisierung und Individualisierung, High Potentials, Human Resource Management, Informationsmanagement, Leadership, Mitarbeitergespräch, Nachfolgeplanung, Sabbatical, Förderung der Umsetzungskompetenz, Wissensmanagement oder Zielvereinbarung sollten Interventionsvarianten im Human Resource Management bilden, ohne dabei eine vollzählige Aufzählung zu dokumentieren. Wie oben angeführt, haben sich die Rahmenbedingungen und die Anforderungen an die Arbeitswelt massiv verändert. Sie sind inhaltlich qualifizierter, komplexer und informationsverarbeitungsorientierter geworden. Die Aufgaben werden in den nächsten Jahrzehnten, zumindest im europäischen Raum, von älteren, von weniger und von „ausländischen“ Erwerbstätigen in weniger wöchentlichen Arbeitsstunden, aber bei einer längeren Lebensarbeitszeit in flexibleren, mehr als bislang auf die individuellen und betriebstypischen Erfordernisse ausgerichteten Organisationsformen ausgeführt werden müssen.

Fest steht dabei, dass die Zukunft der Arbeit nicht mehr durch die gegenwärtige Zeitkultur des freien Wochenendes und der Dominanz des „Normalarbeitsverhältnisses“, der arbeitsrechtlichen Grundlage des „erfüllten Arbeitslebens“ gekennzeichnet sein wird, sondern von individuellen, temporären Interessen und Einflüssen mehr als bisher beeinflusst werden wird und typische wie a-typische Arbeitsverhältnisse einander abwechseln werden. Die Arbeit wird in „Sozioregionen“<sup>13</sup> zwar eine differenziertere Bedeutung erfahren, sie wird nicht mehr mit der Lohnarbeit oder mit bezahlten Tätigkeiten gleichgesetzt werden können, aber sie wird ihre vollen ethischen, philosophischen und lebenspraktischen Dimensionen und vor allem ihren identitätsstiftenden Charakter<sup>14</sup> nicht aufgeben oder verlieren: Den sinnstiftenden Hintergrund wird die Arbeit nicht verlieren<sup>15</sup>. Die christliche Ethik charakterisierte seit dem Mittelalter die Arbeit (neben dem Gebet) als eine gottgewollte, sinn- und wertvolle Tätigkeit, die das Hexaemeron<sup>16</sup> (Schöpfungswerk) weiterführt und vollendet. Erst mit den sozialen Enzykliken und als Reaktion auf die kapitalistische und kommunistische Arbeitsauffassung wurde die Lohnarbeit konkret reflektiert. Aber Arbeit bietet dem Leben nicht nur Sinnoptionen, sondern macht, wie im empirischen Teil dieser Dissertation<sup>17</sup> nachgewiesen wird, auch krank. Zwischen den beiden Polen gibt es vermehrt Irritationen.

Arbeit und Arbeitsumwelt irritieren, wenn der Lohn dafür gering ist, wenn der Mensch das Gefühl der Nützlichkeit und der eigenen Wertschätzung entbehrt, wenn ihn andere dafür nicht anerkennen, wenn die gesellschaftliche Rolle der Arbeit und Leistung gering geschätzt wird, wenn die Freude der direkten Rückmeldung des „Kunden“ ausbleibt, wenn das Gefühl aufkommt, dass er für andere nicht von Nutzen ist. All diese Negativmerkmale rufen mehr oder weniger eine Irritation hervor<sup>18</sup>. Irritation tritt auch dann auf, wenn von Vorgesetzten und Personalentwicklern Empowerment, Commitment, Intra-

---

<sup>11</sup> FRANKL (1993 b), Seite 35f.

<sup>12</sup> Vgl. dazu WEINERT (1998), WUNDERER, JARITZ (1999), WUNDERER, BRUCH (2000), MALIK (2000), FRIELING et. al. (2000), ULRICH (2001), WUNDERER, DICK (2001), FRIEDERICHS, ALTHAUSER (2001).

<sup>13</sup> Vgl. dazu BANGO (1998), Seite 262.

<sup>14</sup> Vgl. dazu OTTOMEYER (1987), Seite 171 – 199 und OTTOMEYER (1977), Seite 50 – 53.

<sup>15</sup> Siehe Teil B, Kap. 9.5.

<sup>16</sup> Siehe Altes Testament, Genesis, Kap. 1, Verse 1 – 31. So ist im Dekalog (Genesis Kapitel 20, Verse 10 und 11) der Sabbat (Samstag) als Ruhetag explizit mit dem Hexaemeron in Verbindung gebracht worden und nicht mit dem 1. Wochentag (Sonntag). Vgl. dazu BACCHIOCCHI (1975 und 1977).

<sup>17</sup> Siehe Teil C, Kap. 2.

<sup>18</sup> Vgl. dazu HOFFMANN, KRAMER (1994), Seite 102 – 108.

und Entrepreneurship<sup>19</sup> (Mitunternehmertum) und mehr Umsetzungskompetenz verlangt werden, aber gleichzeitig durch unternehmensethisch fragwürdige Instrumente<sup>20</sup> und Interventionen alles „unternommen“ wird, um die Arbeit allein als notwendiges Übel zur Bestreitung des Lebensunterhaltes dastehen zu lassen. Zwar werden vermehrt Unternehmens-, Abteilungs- und Mitarbeiterziele, wirtschaftliche Lage und die technischen Erfordernisse des Unternehmens kommuniziert, doch der individuelle Gestaltungsspielraum bei Zielvereinbarungen ist in der Praxis beim unteren Management sehr gering. Dezentralisierung in Arbeitsgruppen mit entsprechender Selbstverantwortung, Mitbestimmung am Arbeitsplatz und das Mitwirken in Fragen der betrieblichen Organisation (einschließlich Umstellungen) und der betrieblichen Sozialeinrichtungen werden mehr und mehr mit und durch die MitarbeiterInnen gestaltet. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass engagierte MitarbeiterInnen nach wie vor als „Querdenker“ im System durch die Leitdifferenz „unbequemer versus bequemer Mitarbeiter“ untergehen. Eine weitere Irritation tritt auch ein - weil von der Masse der Beschäftigten gar nicht erwünscht - wenn ArbeitnehmerInnen in spezifisch unternehmerische Funktionen und deren Risiken gedrängt werden<sup>21, 22</sup>.

Irritation hat zur Folge, dass dann Arbeit keine oder nur schwer sinnstiftende Elemente<sup>23</sup> entdecken lässt. Dieser Irritation und Entfremdung entgegenzuwirken gehört zwar zur Verantwortung des Unternehmers<sup>24, 25</sup> doch die Herstellung der Freiheit und die Versöhnung mit dieser Irritation und Entfremdung sind „eine immer wieder zu erbringende Leistung der Vernunft. Wenn jemand, wenngleich unabhängig, doch nie frei sein kann, weil er von Freiheit nichts weiß, so kann jemand, wenngleich subjektiv frei, doch immer in der Entfremdung leben, weil seine Vernunft die Versöhnung nicht leistet. In jedem Fall liegt die Ursache beim Menschen. Er ist in die volle Verantwortung genommen, nicht irgendwelche anonymen Mächte außer ihm sind es. Das ist eschatologische Anthropologie in ihrer „zugespitztesten Form“<sup>26</sup> oder anders ausgedrückt: Die Arbeitswelt wird einerseits von Arbeitenden und Dienstleistern vermehrt einfordern, wie sie den Irritationen und Entfremdungsprozessen antworten, und wird gleichzeitig (rekursiv) diesen Prozess wieder irritieren und entfremden. So ist das Individuum vom Kontext Arbeitswelt wie auch vom Kontext eigener Biographie angefragt, mit welcher Haltung und Perspektive es diesen Fragestellungen begegnen will und sich herausfordern lässt, um in seiner Individuation authentisch und kongruent zu sein. Dabei wird die Sinndimension in seinem Arbeitsleben und privaten Entwurf eine Schlüsselfunktion einzunehmen haben, wie im nächsten Abschnitt ausgeführt wird.

---

<sup>19</sup> Intrapreneurship ist ein künstlich geschaffenes Wort, das sich aus „incorporate“ und „entrepreneurship“ zusammensetzt. In der Literatur findet sich keine einheitliche Terminologie, sondern auch die Verwendung von Synonymen wie das gängige Corporate Entrepreneurship, internes Unternehmertum bzw. internal oder intracorporate Entrepreneurship. Vgl. dazu WUNDERER, BRUCH (2000), Seite 24 ff.

<sup>20</sup> Bei einem Vergleich von Gehaltsstrukturen eruierte das US-Institut für Politikstudien „Vereint für eine gerechte Wirtschaft“, dass ManagerInnen von 52 in den USA ansässigen Konzernen, die den Abbau von mindestens 1000 Beschäftigten ankündigten, durchschnittlich um 80 % mehr verdienen als ihre KollegInnen von 365 Großunternehmen, die keine Kündigungswellen auszulösen gedachten. Durchschnittlich erhielten demnach die Erstgenannten 23,7 Mio. USD pro Jahr, während die anderen ManagerInnen 13,1 USD verdienten. Für Österreich liegen bis dato keine Studien vor. (Wiener Zeitung, 12. 9. 2001, Seite 40).

<sup>21</sup> Vgl. dazu MOLITOR (1989), Seite 111 f.

<sup>22</sup> Siehe LIEBHART (2001), welche die Problemstellungen bei einem Kooperationsnetzwerk von Tischlern beschreibt.

<sup>23</sup> Vgl. dazu HOFFMANN, KRAMER (1994), Seite 120 – 132.

<sup>24</sup> Siehe NIETHAMMER (1994), Seite 109 - 120.

<sup>25</sup> Auch externe Einflüsse beeinflussen Unternehmen bei dieser Aufgabenstellung: In der EU wurden z. B. im Jahr 2000 lt. Angaben vom Europäischen Amt für Betrugsbekämpfung OLAF Unregelmäßigkeiten und Betrugereien von 2,025 MRD EUR festgestellt. (Wiener Zeitung, 8. 11. 2001, Seite 5).

<sup>26</sup> HÜLLEN (1982), Seite 90.

## Individuation<sup>27</sup> als logoszentrierter Selbstfindungsprozess

FRANKL hat eine psychotherapeutische Konzeption<sup>28</sup> entwickelt, deren Praxis und Lehre (Logotherapie und Existenzanalyse) grundsätzlich von einem Sinnoptimismus geprägt sind und nach welcher der Mensch seinem Wesen nach logosorientiert (sinnorientiert) ist. Dass es objektiv Sinn gibt, gilt als anthropologisches Eckdatum. FRANKL geht daher davon aus, dass „die Suche nach einem Sinn“<sup>29</sup> die existenzielle Dynamik ist und nicht der Wille, das Verlangen zur Lust (FREUD, Psychoanalyse), nicht der Wille und das Streben zur Macht [SCHOPENHAUER, NIETZSCHE, ADLER (Individualpsychologie)], nicht die Angst als die Möglichkeit der Freiheit der Selbstgestaltung der Existenz (KIERKEGAARD) und auch nicht die Angst aufgrund der Überlassenheit des Daseins an es selbst (HEIDEGGER). Diese Motive und Ängste sind im Verständnis von FRANKL untergeordnete Aspekte, die aber dann zu tragen kommen, wenn der „Wille zum Sinn“ frustriert wird. Der bestimmende Seinscharakter menschlicher Existenz ist nach FRANKL somit vielmehr der „Wille zum Sinn“, d.h. des Menschen „tief verwurzeltes Ringen und Kämpfen um einen höheren und letzten Sinn seiner Existenz“. Sinnausrichtung gilt ihm daher als eine reale und essenzielle Grundkonstante des Menschseins. Demzufolge sei es mit allem Nachdruck abzulehnen, die Erfahrung einer „existenziellen Frustration“ als etwas Pathologisches oder notwendigerweise Pathogenes und die Sorge des Menschen um einen das Leben lohnenswert machenden und erfüllenden Sinn als „ein Zeichen von Krankheit“ zu interpretieren. Damit hebt sich FRANKL dezidiert von FREUD (1856-1939) ab, der bekanntlich die Objektivität von Sinn und Wert leugnet und in ihnen bloß die pathologisch affizierte Projektion unbefriedigter Sexualität erblickt<sup>30</sup>. Für FRANKL dagegen ist die Sinnfrage mit N. HARTMANN (1882-1950) „die lebensmächtigste Frage“ des menschlichen Geistes überhaupt<sup>31</sup>: Sinn wird gefunden und verwirklicht, indem durch Arbeit (Schaffen) etwas geschaffen wird (schöpferische Werte), indem im „Aufnehmen der Welt“, im Erleben, in der Hingabe Werte realisiert werden (Erlebniswerte). Die Verwirklichung der dritten Hauptgruppe der Sinnuniversalien liegt darin, wie der Mensch zu seinen Einschränkungen im Leben steht, mit welcher Einstellung er den Fragen des Lebens begegnen will<sup>32</sup>: Den glaubwürdigsten Beweis dieses Ansatzes hat er selbst erbracht, indem er die Brutalität verschiedener Konzentrationslager erfuhr und auch dort die reale Macht einer Sinnerfahrung machen durfte.

Kennzeichen unserer Zeit ist jedoch, dass immer mehr Menschen in der Arbeitswelt im Grunde ihrer Essenz latent empfinden, dass alles, was ist, was sie tun, ein Gefühl der Sinnlosigkeit hinterlässt und sie an einer Frustration der latenten Sinnbedürfnisse leiden<sup>33</sup>. Dieses „existenzielle Vakuum“, diese „existenzielle Frustration“ hat zur Folge, dass das Wollen zu einem Wozu in der Arbeitswelt durch oben beschriebene Irritationen und Entfremdung sowohl für Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer immer schwerer zu finden und somit zu beantworten ist.

---

<sup>27</sup> C. G. Jung hat als erster einen Entwicklungsprozess der zweiten Lebenshälfte postuliert. Dieser wurde definiert als Individuationsprozess, den man aber heute nicht mehr nur auf die zweite Lebenshälfte beschränkt sieht: Individuation wird als Prozess gesehen, der dazu führen soll, dass der Mensch im Laufe des Lebens immer mehr der wird, der er eigentlich ist, d. h. Ziel ist, Authentizität und Kongruenz durch bewusste Auseinandersetzung mit dem Bewusstsein, mit Rollen und Normen zu erreichen. Dieser Differenzierungsprozess hat die Entfaltung aller Fähigkeiten, Anlagen und Möglichkeiten eines Individuums durch stufenweise Bewusstwerdung und Realisierung des Selbst zum Ziel. Individuation ist somit ein Selbstfindungsprozess, der u. a. durch die Entfremdung, die der Mensch in besonderem Maß in der Arbeitswelt erfährt, irritiert und gestört wird. (Vgl. dazu: KAST 2000, Seite 308).

<sup>28</sup> Siehe Teil B, Kap. 9, Teil C, Kap. 3.

<sup>29</sup> Siehe FRANKL (1992 c), Seite 97 – 108.

<sup>30</sup> Siehe Teil B, Kap. 9.5.

<sup>31</sup> Siehe FRANKL (1991 a), Seite 86 – 107.

<sup>32</sup> Siehe FRANKL (1992 c), Seite 81 – 88.

<sup>33</sup> Der Sinnverlust in der Arbeit ist von der Hierarchie abhängig und zwar bei jenen Variablen, die diese Ebene kaum bis gar nicht mitgestalten können. So wurden bei den Variablen „Allgemeine Rahmenbedingungen“ und „Extrinsische Motivation“ signifikant unterschiedliche Werte bei Arbeitern und Führungspersonen festgestellt. (Siehe Teil C, Kap. 3.7.7). Hingegen wurden bei der anderen Studie (Teil C, Kap. 2) innerhalb der verschiedenen Führungsebenen keine signifikanten Werte ausgemacht.

Die Forderungen auf der Investorseite nach dem Müssen und Sollen in der Wirtschaft sind in der Regel „klar“: Mehr an Liberalismus, mehr an legislativer Deregulierung, mehr an Gewinn- und Kostenoptimierung, mehr an Abbau von sozialen Lohnnebenkosten etc.. Somit besteht die Gefahr, dass die Arbeit, das Geldverdienen, nur mehr den Charakter des Selbstzweckes hat: Es mag sein, dass Erwerbstätige durch viel Engagement und Fleiß ausreichend monetäre Mittel zur Verfügung haben, eventuell für das Geld noch ein Wofür haben, das Leben aber kein Wozu mehr hat<sup>34</sup>: Diese entfremdeten und irritierten Menschen flüchten in die „Pathologie des Zeitgeistes“<sup>35</sup>, was an vier Einstellungen (Grundhaltungen) erkennbar ist: In der (1) provisorischen Daseinshaltung werden momentane, kurzfristige Bedürfnisse längerfristigen, vor allem lebensdienlichen vorgezogen. Es wird eher reagiert als agiert bzw. als langfristig geplant. In der (2) fatalistischen Daseinshaltung wird ein übermächtiges Schicksal hyperreflektiert und autoritätsabhängig und –gläubig werden Axiome unkritisch und unreflektiert übernommen und fast tabuisiert, wie z. B. die Aussage: Wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch den Menschen gut. Die (3) kollektivistische Daseinshaltung denkt und spricht pauschalierend, baut ein Freund-Feind-Klischeebild auf: Pathogener Wettbewerb in der Belegschaft (monatliches Best-of-Ranking), Aufgabe der Persönlichkeit (jeder ist sofort ersetzbar), Kampf Abteilung gegen Abteilung, Ausspielen der Standorte innerhalb der multinationalen Konzerne, auch dann, wenn sie gewinnbringend arbeiten. Im (4) Fanatismus ignoriert der Mensch nicht die eigene Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit des Anderen, des Andersdenkenden: Inter- und intradisziplinäres Arbeiten und Vernetzen sind durch diese nicht nützliche Einstellung nicht oder nur erschwert möglich.

Ausgehend von FRANKL spricht LUKAS<sup>36</sup> von vier kritischen Haltungen, die ebenfalls Sinnuniversalien trüben können:

- (1) Übermäßiges Vermeidenwollen von etwas und das permanente Ausweichen durch eine Ich-kann-nicht-Haltung.
- (2) Übermäßiges Ankämpfen gegen etwas, was mit einer permanenten Unzufriedenheit mit sich, den anderen und der jeweiligen Situation zu tun hat.
- (3) Übermäßiges Erzwingenwollen von etwas: Dies führt zu einer permanenten Unzufriedenheit mit der Lebens- und Arbeitssituation.
- (4) Übermäßiges Reflektieren über sich selbst, i. S. einer permanenten Selbstbeobachtung und Selbstbespiegelung.

Solche Grundeinstellungen und Haltungen (siehe Abb. 1) haben nicht nur pathogene Auswirkungen auf eine sinnzentrierte und -orientierte Individuation, sondern haben auch unmittelbaren demotivierenden Einfluss auf die Firmenkultur, den Teamgeist und auf das Unternehmensklima, welches wieder rekursiv auf individuelle Grundeinstellungen und Haltungen Einfluss nehmen kann. Wie auf die eben angerissenen, einander bedingenden Verhaltensmuster reagiert werden kann, hängt wesentlich von der Bewertung der menschlichen Freiräume, die Individuen zugesprochen werden, ab. Nach FRANKL ist der Mensch in seiner geistigen Dimension<sup>37, 38</sup> kein faktisches, sondern ein fakultatives Wesen<sup>39</sup>. Wie er auf Fragen, welche das Leben, auch das Wirtschafts- und Arbeitsleben, an ihn stellt, antwortet, wird sinnorientierte Individuation verstärken oder schwächen: Die Freiheit des Geistes steht dem psychophysischem (psychoanalytischem) Determinismus gegenüber. Auch wenn Irritation und Entfremdung auf das Individuum in der Wirtschafts- und Arbeitswelt einwirken und Sachzwänge keine „anderen Entscheidungen“ zulassen, bleibt in allerletzter Konsequenz noch eine alternative, dem Zeit- und Unternehmensgeist entgegenwirkende Entscheidungsvariante offen. Die

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu FRANKL, (1992 c), Seite 158.

<sup>35</sup> FRANKL (1990), Seite 306 – 315. Anmerkung: FRANKL bezieht sich hier auf die Zeit um den Zweiten Weltkrieg. Die Kernaussagen treffen jedoch auf die heutige Zeit ebenso zu.

<sup>36</sup> LUKAS (1989), Seite 116 – 129.

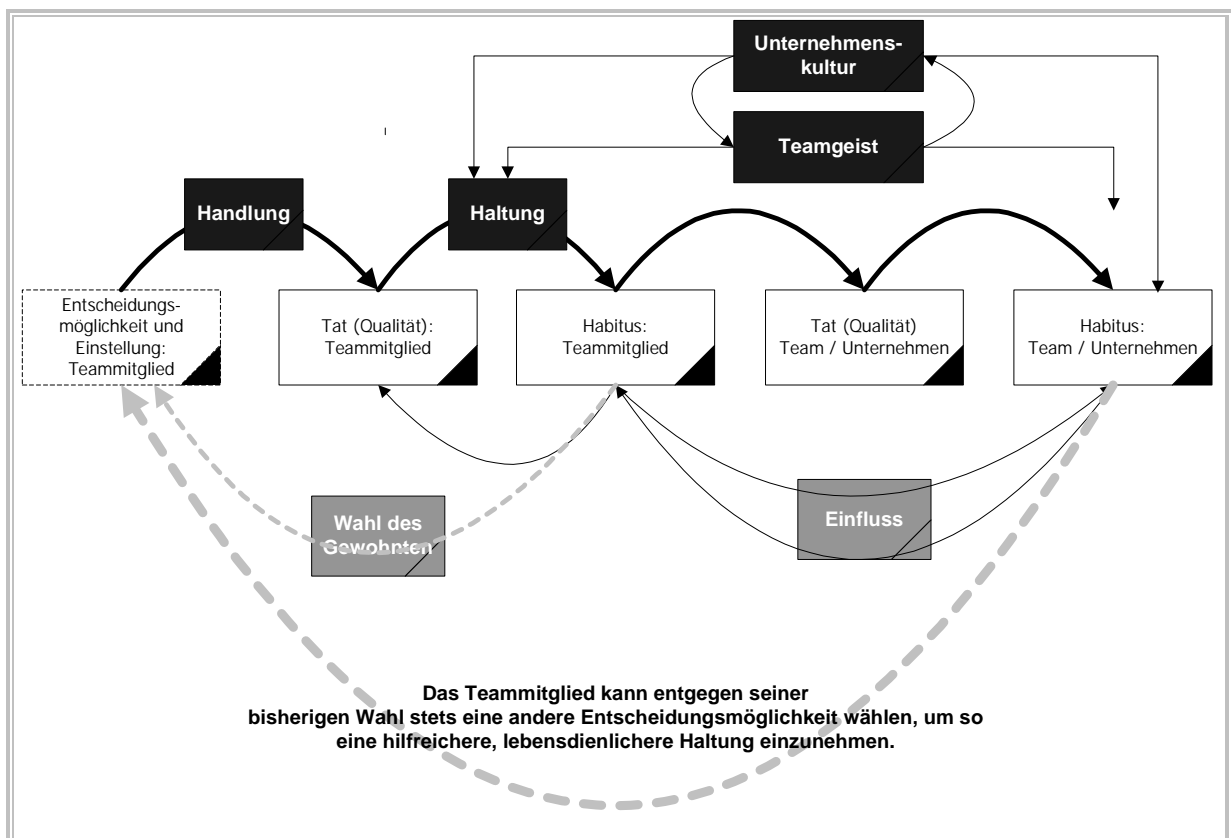
<sup>37</sup> Siehe Teil B, Kap. 9.5.

<sup>38</sup> „...unter Geist verstehen wir das intuitive Verstehen von Sinn-, Wert- und Wesensgehalten, unter Psyche den Inbegriff aller triebgebundenen und sich in den Anschauungsformen von Raum und Zeit bewegenden Akte und unter Ratio die im Prozess von Analyse und Synthese und in den Formen der Logik sich erschöpfende Denkbewegung.“ WEIER (1995), Seite 1.

<sup>39</sup> FRANKL (1991 a), Seite 103.

Entscheidungsmöglichkeit und die Einstellung des Einzelnen haben Einfluss auf die Qualität der Tat (Produkt, Wertschöpfung), die in Folge auf den Habitus des Einzelnen Auswirkungen hat. Dieser „einzelne“ Habitus wirkt sich auf Teammitglieder und in Folge auf das Unternehmensklima aus, was auf den Einzelnen wieder Aus- und Rückwirkung hat. Es steht somit jedem im Unternehmen frei, das Gewohnte (demotivierende Verhaltensmuster) zu durchbrechen und entgegen der nicht hilfreichen Team- und Unternehmenskultur anders zu entscheiden, sich anders zu verhalten. Diese dem Sinnanruf entsprechende, kongruente, selbstmotivierende Entscheidungshaltung enthält für eine logoszentrierte Individuation allerdings salutogene Elemente<sup>40</sup>. Das Individuum ist zwar dem Sog des Kollektivs ausgesetzt, aber nicht auf der Ebene der inneren Werterhaltung determiniert und ausgeliefert. So kann in letzter Konsequenz weder die Maschine noch der PC die Arbeit „entpersonalisieren“, „entindividualisieren“ (kollektiver Arbeitsvorgang, Teamarbeit), „anonymisieren“, denn sie ist auf den Urheber zurückführbar. MitarbeiterInnen mögen zwar unbekannt bleiben, aber sie sind deswegen noch lange nicht anonym, kein Namenloser.<sup>41</sup>

Aus unten angeführter Abbildung ist ersichtlich, dass die Haltungen des einzelnen Teammitglieds von ihm selbst (eigene Verhaltensmuster) und von anderen Teammitgliedern („Teamgeist-Verhaltensmuster“, „Firmenkultur-Verhaltensmuster“) abhängen. Daraus lässt sich aber sein Handeln (seine Entscheidung) nicht zwingend (determinierend) ableiten, denn der Einzelne kann stets neue Möglichkeiten aufgreifen und verwirklichen und dadurch seine eigenen Haltungen, aber auch bis zu einem gewissen Grad die Haltungen anderer revidieren.



**Abb. 1:** Handlung und Haltung in der Arbeitswelt. Quelle: Eigene - in Anlehnung an LUKAS (1989), Seite 104.

<sup>40</sup> Siehe Teil B, Kap. 4.5.

<sup>41</sup> Vgl. dazu BÖCKMANN (1998), Seite 78 – 80.

Abgesehen von den körperlichen und psychischen Motivationskräften ist der Mensch nach LÄNGLE (1993) als Person von vier personal-existenziellen Grundmotivationen<sup>42</sup> bewegt. Während FRANKL die Sinnstrebigkeit als tiefste Motivation des Menschen angibt, werden in der Existenzanalyse nach LÄNGLE noch drei personale Grundmotivationen der Sinnmotivation (4. Motivation) vorangestellt.

- (1) Die erste Grundmotivation (Dasein-Können, Grundvertrauen: ontologische Ebene) strebt nach Halt, Schutz, Raum, Sicherheit und drückt sich bei psychischem Mangelgefühl als Verunsicherung aus. Bei der ersten Grundmotivation bewegen den Menschen Grundfragen der Existenz. Erwerbstätige fragen u. a. nach Arbeitsplatzsicherheit, Halt im Leben durch Arbeit: Ich bin da - aber kann ich (als ganzer Mensch) da sein? Habe ich den Raum, den Schutz, den Halt dafür? Diesen erfährt der Mensch vor allem im Angenommensein, was ihm selbst wieder erlaubt, annehmen zu können. Annehmen können hat somit die Sicherheit der eigenen Existenz zur Voraussetzung, andernfalls muss um diese erst gekämpft werden.
- (2) Die zweite Grundmotivation (Wertsein-Können, Grundwert: axiomlogische Ebene) beschreibt LÄNGLE als ein Streben nach Nähe, Wärme, Beziehung oder Leben spüren, die als psychisches Mangelgefühl „Belastung“ auslöst. Es bewegt ihn die Grundfrage des Lebens: Ich lebe - aber mag ich eigentlich leben? Erlebe ich die Fülle, die Verbundenheit, das Zeit-Haben für Werte? Das Leben als Wert erfährt der Mensch vor allem durch Zuwendung, Nähe, Liebe. Das öffnet ihn selbst wieder, um sich anderen Menschen, Dingen zuzuwenden zu können. Sich etwas oder jemandem zuzuwenden zu können hat zur Voraussetzung, dass das eigene Leben als Wert empfunden wird. Dieser Grundwert besteht in dem tiefen Gefühl, dass es gut ist, dass es mich gibt. Das Grundwertgefühl ist die Bedingung für die Wertfähigkeit.
- (3) Unabhängigkeit, Wertschätzung, Autonomie sind Variablen der 3. Grundmotivation (Sosein-Dürfen, Selbstwert: ethische Ebene). Innere Hohlheit ist hier das psychische Belastungsgefühl. Es bewegt ihn die Grundfrage: Ich bin ich – aber darf ich so sein, wie ich bin? Erfahre ich die Wertschätzung, die Achtung, den Selbstwert? Diesen erfährt der Mensch vor allem durch Anerkennung und indem man ihn ernst nimmt, und aktiv durch das Einstehen für sich. Das erleichtert ihm umgekehrt, andere Menschen anerkennen zu können. Anerkennen können hat die sichere Abgrenzung des Eigenen von dem Anderen zur Voraussetzung.
- (4) Die 4. Grundmotivation (personal-existenzielle Ebene) ist Erfüllung, Freude, Sinn im Erleben und Handeln, was bei Nichtvorhandensein als psychisches Belastungsgefühl einer Leere und als Langeweile empfunden wird. Es bewegt ihn die Sinnfrage der Existenz: Ich bin hier - aber was soll damit werden? Was soll ich heute tun, damit mein Leben zu einem sinnvollen Ganzen wird? In welchen großen Zusammenhängen sehe und verstehe ich mich? Wofür lebe ich? Der Mensch erfährt Sinn durch Vorbilder, gedankliche und praktische Anleitungen in der Erziehung und durch die Religion. Das erleichtert es ihm, sich mit seiner Welt in Übereinstimmung zu bringen und seinen persönlichen Sinn in jeder Situation zu finden und zu leben<sup>43, 44, 45</sup>.

Für LÄNGLE sind diese drei vorangegangenen Grundmotivationen (Dasein-Können, Wertsein-Können, Sosein-Dürfen) Voraussetzung für den Sinnfindungsprozess, den er von einem *existenziellen* Sinn, den der Mensch „subjektiv, situativ und relativ“ wahrnimmt, und einen *ontologischen* Sinn, der „objektiv und nur transzendental“ erfahrbar ist, unterscheidet.<sup>46</sup> Motivationstheoretisch (auch diagnostisch) können anhand der Grundmotivationen mögliche Ressourcen oder Defizite erhoben werden: Im Konkreten geht es bei der Grundmotivation Dasein-Können (Grundvertrauen: ontologische Ebene) um die Ressource oder um das Defizit, Lebensbedingungen annehmen zu können, was zur Voraussetzung hat, dass der Mensch in der Arbeit genügend Halt verspürt, um sich neben den Herausforderungen und Problemen behaupten zu können. Die zweite Grundmotivation Wertsein-Können (Grundwert: axiomlogische Ebene) beschreibt Ressourcen oder Defizite, sich der Welt zuzuwenden, was darin

---

<sup>42</sup> Beschreibung siehe Kap. 9.5.1.

<sup>43</sup> Siehe LÄNGLE (1998), Seite 16 – 27.

<sup>44</sup> Siehe LÄNGLE (1993), Seite 17 f.

<sup>45</sup> Siehe LÄNGLE et. al. (1999), Seite 7.

<sup>46</sup> LÄNGLE (1995), Seite 18 – 21.

gründen soll, dass die eigene Vitalität empfunden und das Arbeitsleben in seiner Wertigkeit erfüllt wird. Die dritte Grundmotivation (Sosein-Dürfen, Selbstwert: ethische Ebene) verweist auf die Fähigkeit oder den Mangel, sich selbst und andere zu achten (Selbstwert, Wertschätzung), was einen authentischen Zugang zum eigenen Gespür und eine selbstdistanzierte Betrachtung zur Voraussetzung hat. Die 4. Grundmotivation (personal-existenzielle Ebene) zeugt von der Fähigkeit, in der jeweiligen Situation Sinn zu leben und Erfüllung zu finden<sup>47</sup>.

Wie eingangs in Teil B, Kap. 1 und später in Teil C, Kap. 3 ausführlich diskutiert, sind die Fragen-, Themen- und Motivationsbereiche der Grundmotivationen Dasein-Können, Wertsein-Können und Sosein-Dürfen Irritationen ausgesetzt, die sich auf den sinnorientierten Individuationsprozess als essenzielle Basis in der Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz des humanen Potenzials irritierend und entfremdend im Arbeitsprozess auswirken, wie gleich anschließend beschrieben wird:

Der logoszentrierte Individuationsprozess als essenzielle Basis in der Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz des humanen Potenzials und die Antwort auf die Irritation und Entfremdung im Arbeitsprozess

Welche Bedeutung Sinn und somit eine sinnzentrierte Individuation haben, wurde im vorhergehenden Kapitel angedeutet und wird noch im Besonderen im Teil B, Kap. 9 vertieft. Parallel zu diesem spezifischen Individuationsprozess werden Fragen der Sozial- und Selbstkompetenz aufgeworfen und beantwortet, mit deren Beschreibung sich Führungspersonen und Personalentwickler in der Wirtschaftswelt etwas leichter tun.

In der Regel wird Sozialkompetenz als personale Voraussetzung zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen in sozialen Beziehungen verstanden. Im Einzelnen handelt es sich zunächst um die Fähigkeit, in verbaler und non-verbaler Form bestimmte Äußerungen auf der Sach- und Beziehungsebene artikulieren bzw. entsprechende Äußerungen von Kommunikationspartnern interpretieren zu können. Sozialkompetenz wird also in einem Situationskontext zu interpretieren sein, wie z. B. Konflikt-, Team- oder Moderationsfähigkeit als Präzisierung der Situationskomponente. Es handelt sich also um Fähigkeiten des Menschen, wie er mit seiner Umwelt interagiert und wie diese, und das ist nicht unwesentlich, interpretiert wird<sup>48</sup>. Somit kann Sozialkompetenz auch als „kooperative Selbstorganisation“<sup>49</sup> umschrieben werden. Das in letzter Zeit vermehrt diskutierte Konzept des Mitunternehmertums (Entrepreneurship) setzt oben genannte Kompetenzen von MitarbeiterInnen als Grundlage für ein wertschöpfend-innovatives Verhalten im sozialen Unternehmungskontext voraus und rückt es somit ins Zentrum des Handlungsgeschehens. Die Umsetzungskompetenz, als Teilaspekt der Sozialkompetenz, wird dabei zusammen mit der Problemlösungskompetenz als eine grundlegende innovationsgerichtete Schlüsselqualifikation identifiziert, die im Sinne einer nachhaltig produktiven und von breiten Unternehmensteilen getragenen Innovation mit einer Kompetenz zur kooperativen Selbstorganisation verbunden werden muss<sup>50</sup>. Auch wenn in der Literatur diese persönlichkeitsorientierten Kompetenzen nicht einheitlich definiert werden, herrscht dennoch Einigkeit darüber, dass Sozial- wie auch Selbstkompetenz genauso wie Fachkompetenz zu den Schlüsselqualifikationen des humanen Kapitals gehören.

Wie in der empirischen Untersuchung (Studie II) noch genauer ausgeführt ist (Teil C, Kap. 3.7.6), wird gerade durch eine mangelnde Qualifikation auf diesen Ebenen der größte Teil der extrinsischen De- bzw. Motivation erfahren. Somit haben diese Kompetenzbereiche für Personalentwickler in Zukunft eine größere Bedeutung, da zwar besonders bei Pressekonferenzen medienwirksam die

---

<sup>47</sup> LÄNGLE, 1999, Seite 4 – 9.

<sup>48</sup> Vgl. dazu FRIELING (2000), Seite 34 – 37.

<sup>49</sup> WUNDERER, BRUCH (2000), Seite 29.

<sup>50</sup> Vgl. dazu ebenda, Seite 34 – 36.

Bedeutung des Humankapitals und dessen soziale Kompetenzen artikuliert werden, doch organisatorisch und vor allem budgetär die Ausgaben dafür anderen Investitionen untergeordnet oder nachgereiht werden<sup>51</sup>. In einer eigenen Analyse von 30 z. T. weltweit agierenden Aktiengesellschaften<sup>52</sup> wurden die Jahresabschlussberichte der Jahre 2000 und 2001 danach durchsucht, ob und wie über das Humankapital berichtet wird. Nur jeder zweite Konzern (54,8 %) hat überhaupt Aktivitäten für das Personal beschrieben. 48 % berichten über Weiterbildungsmaßnahmen, 32 % beschreiben ihre Personalstrategie im Rahmen der Personalentwicklung. Bei 16 % gibt es Berichte über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle und knapp 13 % beschreiben Aktivitäten der Lehrlingsqualifikation. Bei nur 7 % gab es Personalaufstockung, hingegen bei 35 % eine deutliche Personalreduktion. Zusammen haben diese Konzerne mehr als 2,5 Mio. MitarbeiterInnen. Die Berichte sind somit ein Beleg dafür, welche Bedeutung letztlich dem humanen Kapital tatsächlich zugeschrieben wird.

Das Management muss aber in seiner Funktion die Aufgaben wahrnehmen, der Art und Intensität der veränderten Rahmenbedingungen wie Internationalisierung oder Globalisierung, verstärktem (internem) Wettbewerb, Kunden- und Shareholderorientierung, (internem, externem) Unternehmertum, Zielgruppenorientierung, Wissensmanagement, Outsourcing, Virtualisierung und Flexibilisierung zu begegnen. Gleiches gilt für die Rollen des Personalmanagements: Personalverantwortliche sollen zukünftig nicht mehr primär als „administrative Experten“ und „Mitarbeiterhelfer“ agieren, sondern vor allem als »strategische Partner der Geschäftsleitung« und als „Change Agents“ fungieren. An die dominanten, systemveränderten Kräfte angepasst wurden und werden weiterhin die Steuerungs- und Organisationsformen, die strategischen Ausrichtungen sowie die Leistungs- und Kooperationskultur, die auf der Makroebene ausschlaggebend sind. Diese Ansätze und Interventionen haben Menschen, die je Situation und Person ihre Arbeitssituation, ihr Leben, „verantworten“ müssen, umzusetzen. Der organisatorische und der operative Kontext der Arbeitsumwelt ist wichtig, jedoch nicht die alleinige Prämisse einer lebensdienlichen Antwort auf die Irritationen und Entfremdungen in der Arbeitswelt, denn am Ende und am Anfang dieser Komplexitäten und Dynamiken steht der Mensch<sup>53</sup>.

#### Literatur:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| BACCIOCCHI, S.               | (1975). Anti-Judaism and the Origin of Sunday. Rome: The Pontifical Gregorian Press.   |
| BACCIOCCHI, S.               | (1977). From Sabbath to Sunday. A Historical Investigation of the Rise of Sunday Observance in Early Christianity. Rome: The Pontifical Gregorian Press. |
| BANGO, J.                    | (1998). Auf dem Weg zur postglobalen Gesellschaft. Soziologische Schriften, Band 67. Berlin: Dunker & Humboldt.  |
| BÖCKMANN, W.                 | (1998). Sinn in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Bielefeld: Littera Publikationen.   |
| FRANKL, V.                   | (1991 a). Der Wille zum Sinn. München: Piper.  |
| FRANKL, V.                   | (1991 b). Im Anfang war der Sinn. München: Piper.  |
| FRANKL, V.                   | (1991 c). Die Psychotherapie in der Praxis: Eine kasuistische Einführung für Ärzte. München: Piper.  |
| FRANKL, V.                   | (1992 a). Der unbewusste Gott. München: DTV.   |
| FRANKL, V.                   | (1992 b). Die Sinnfrage in der Psychotherapie. München: Piper.   |
| FRANKL, V.                   | (1992 c). Ärztliche Seelsorge. Frankfurt: Fischer.   |
| FRANKL, V.                   | (1993 a). Theorie und Therapie der Neurosen. München: Reinhardt.   |
| FRANKL, V.                   | (1993 b). Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München: Piper.  |
| FRIEDRICH, P., ALTHAUSER, U. | (2001). Personalentwicklung in der Globalisierung. Neuwied: Luchterhand.   |

<sup>51</sup> Die Budgets für persönlichkeitsbildende Seminare mussten z. B. beim Land Steiermark, Land Kärnten und den Landeskrankenanstalten Salzburg für das Jahr 2002 drastisch gekürzt werden.

<sup>52</sup> Aijnomoto, Anzag Pharmazie, Assa Abloy, Bank Nederlandse Gemeenten, Bayer, Baywa, Clariden Bank Gruppe, DaimlerChrysler, Deutsche Leasing, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Enterprise Oil, Eon AG, First Quantum Minerals Ltd, Gaz de France, Heidelberger Zement, MAN-Gruppe, Mayr-Melnhof, Mensch & Maschine, Nestle, Nippon, Nordea Group, Norsk Hydro, Novo Corporate Com., Rautaruukki, Royal, Sunalliance, Solvay, Toyota, Unilever, Wärtsila, Yahoo.

<sup>53</sup> Analysen, Prognosen und Entwicklungstrends im Personalmanagement bis 2010, siehe WUNDERER, DICK (2001).

- FRIELING, E. et. al. (2000). Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster: Wasmann.
- FROMM, E. (1999). Gesamtausgabe. Politik und sozialistische Gesellschaftskritik. Band V. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- FROMM, E. (1999). Gesamtausgabe, Band 5, Politik und sozialistische Gesellschaftskritik. München: DTV.
- HOFFMANN, H., KRAMER, D. (Hrsg.) (1994). Arbeit ohne Sinn? Sinn ohne Arbeit? Weinheim: Beltz.
- HÜLLEN, J. (1982). Entfremdung und Versöhnung als Grundstruktur der Anthropologie. München: Alber.
- KAST, V. (2000). Wörterbuch der Psychotherapie. STUMM, PRITZ (Hrsg.). Wien: Springer.
- LÄNGLE, A., PROBST, CH. (1993). Süchtig sein. Entstehung, Formen und Behandlung von Abhängigkeiten. Wien: Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse. Erweiterter Tagungsbericht Nr. 1, 1993.
- LÄNGLE, A. (1995). Ontologischer und existenzieller Sinn. In: Existenzanalyse, Nr. 1. Wien: Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse.
- LÄNGLE, A. (1998 a). Verständnis und Therapie der Psychodynamik in der Existenzanalyse. In: Existenzanalyse Nr. 1, 1998, Seite 16 – 27. Wien: Gesellschaft für Existenzanalyse und Logotherapie.
- LÄNGLE, A. (1998 b). Viktor Frankl. Ein Porträt. München: Piper.
- LÄNGLE, A. (1998 c). Leserbrief zum Artikel von Th. Pytell. In: Werkblatt – Zeitschrift für Psychoanalyse und Gesellschaftskritik. 1998, Nr. 41, Seite 128 – 132. Salzburg: Werkblatt-Zeitschrift für Psychoanalyse und Gesellschaftskritik e. V.
- LÄNGLE, A. (1999). Was bewegt den Menschen? Die existenzielle Motivation der Person. In: Existenzanalyse. (3 / 1999). Wien: Gesellschaft für Existenzanalyse und Logotherapie.
- LÄNGLE, A. et. al. (1999). Diagnostik in Existenzanalyse und Logotherapie. In: Existenzanalyse Nr. 2, Seite 2 – 9. Wien: Gesellschaft für Existenzanalyse und Logotherapie.
- LIEBHART, U. (2001). Die intendierte Entstehung und Entwicklung interorganisationaler strategischer Kooperationsnetzwerke. Universität Klagenfurt: Unveröffentl. Dissertation.
- LUKAS, E. (1989). Psychologische Vorsorge : Krisenprävention und Innenweltschutz aus logotherapeutischer Sicht. Freiburg im Breisgau (u.a.) : Herder.
- MALIK, F. (2000). Führen. Leisten. Leben. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- MAURER, R. (1973). Entfremdung. In: KRINGS et. al. (Hrsg.). Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Band 2. München: Kösel.
- MOLITOR, B. (1989). Wirtschaftsethik. München: Vahlen.
- NIETHAMMER, F. (1994). Verantwortung des Unternehmers in der Arbeitswelt. In: HOFFMANN, H., KRAMER, D. (Hrsg.). Arbeit ohne Sinn? Sinn ohne Arbeit? Weinheim: Beltz.
- OTTOMEYER, K. (1977). Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen. Reinbek: Rowohlt.
- OTTOMEYER, K. (1987). Lebensdrama und Gesellschaft. Szenisch-materialistische Psychologie für soziale Arbeit und politische Kultur. Wien: Deuticke.
- OTTOMEYER, K. (2000a). Über Arbeit, Identität und eine paranoide Tendenz in den Zeiten der Globalisierung. In: Psychoanalyse und Arbeit (2000). HIRSCH, M. (Hrsg.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- OTTOMEYER, K. (2000b). Die Haider-Show. Zur Psychopolitik der FPÖ. Klagenfurt: Drawa
- ULRICH, H. (Hrsg.) (2001). Systemorientiertes Management. In: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre, St. Gallen, Schweiz. Bern: Haupt.
- WEIER, W. (1995). Das Phänomen des Geistes. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- WEINERT, A. B. (1998). Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- WUNDERER, R., BRUCH, H. (2000). Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München: Vahlen. ISBN 3 8006 2549 0.
- WUNDERER, R., BRUCH, H. (2000). Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München: Vahlen. ISBN 3 8006 2549 0.
- WUNDERER, R., BRUCH, H. (2000). Umsetzungskompetenz. München: Vahlen.
- WUNDERER, R., DICK, P. (2001). Personalmanagement – Quo vadis? Neuwied: Luchterhand.
- WUNDERER, R., JARITZ, A. (1999). Unternehmerisches Personalcontrolling. Neuwied: Kriftel : Luchterhand, ISBN 3-472-03853-5



Autor:

Helmut Graf, Jahrgang 1954, MMag. phil., Dr. phil., Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie, Psychotherapeut (Systemische Psychotherapie, Logotherapie und Existenzanalyse), Arbeitspsychologe und Unternehmensberater.

Nach Führungspositionen in der Industrie und im Bankenbereich ist der Autor seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der logo consult Unternehmensberatung GmbH tätig. Deren Arbeitsschwerpunkte sind:

- Arbeits-, gesundheits- und organisationspsychologische Beratung.
- Konzeptionelle Beratung und Durchführung von Projekten im Human Resource Management.
- Betriebliche Gesundheitsförderung (u.a. Stress-, Ressourcen- und Motivationstests)
- Wirtschaftsmediation

Themenschwerpunkte der eigenen psychologischen und psychotherapeutischen Praxis: Mobbing, Begleitung von Führungspersonen bei extremer beruflicher Belastung, in Konfliktsituationen und bei Umstrukturierungen, Motivation und Sinnfindung am Arbeitsplatz.

Kontakt:

E-Mail: [helmut.graf@logoconsult.at](mailto:helmut.graf@logoconsult.at)

Homepage: [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at)