

## Konstruktion der anthropologischen Wirklichkeit<sup>1</sup>

Im folgenden Kapitel werden jene Positionen und Konstrukte diskutiert, die später in der Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie (WAP) als Grundlage der Interventionen und als Grundsatzposition dienen. Zunächst geht es im ersten Diskurs darum, welche Menschenbilder unser Denken in der Persönlichkeitspsychologie und Organisationsentwicklung durch die verschiedenen Schulen beeinflusst haben. Dabei werden die humanistisch-orientierten Konzepte dominieren. Im nächsten Beitrag wird das Menschenbild aus dem Blickwinkel des Determinismus bzw. Indeterminismus diskutiert und anschließend wird aus der Perspektive des Konstruktivismus der wissenschaftliche Hintergrund für die Affektlogik beleuchtet. Abschließend werden die Prinzipien der Salutogenese und der Systemtheorie betrachtet.

Individuation - Einzigartigkeit – Persönlichkeit

Konstruktion der anthropologischen Wirklichkeit in der Persönlichkeitspsychologie

Persönlichkeitsforschung repräsentiert jenen Teil der empirischen Forschung in der Psychologie, der individuelle Verhaltensweisen des Individuums zum Mittelpunkt hat. Die Definitionen von Persönlichkeit werden von den diversen Autoren in einer breiten Spannweite dargestellt. Diese bilden Kontraste und lassen zum Teil Widersprüchlichkeiten erkennen<sup>2</sup>.

EYSENCK<sup>3</sup> definiert Persönlichkeit als „integrierte Totalität von Charakter, Temperament, Intellekt und Körperbau.“ Die Definition geht von Inhalten aus, die eine integrative Totalität (Ganzheit, Struktur) bilden. Später stellt EYSENCK<sup>4</sup> Persönlichkeit als Bündel von Eigenschaften (z. B. Soziabilität, Impulsivität, Aktivität, Launenhaftigkeit) dar, die ein System von Faktoren bilden. Von der ersten zur zweiten Definition gewinnt das nomothetische Moment an Gewicht, selbst wenn es die erste Definition schon impliziert. In der ersten Definition werden inhaltliche Komponenten genannt, in der zweiten spricht er von einer Integration der Komponenten, einer Art Cluster.

STERN (1923) liefert in seiner Definition<sup>5</sup> eine reichhaltige anthropologisch-philosophische Interpretation (Existierendes, Substantialität, Kausalität, Individualität). GUILFORD (1959) verweist in seiner Definition auf traits<sup>6</sup>, die für ihn abgrenzbare Einheiten sind, zu deren Bestimmung er psychometrische Regeln vorgibt, die in einer Faktorenanalyse gemessen werden. Eine anthropologische Interpretation fehlt.

---

<sup>1</sup> Kapitel 4 (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.

<sup>2</sup> Definitionen und Umschreibungen des Gegenstandsbereiches unternahmen lt. FISSENI (1998) u. a. ALLPORT (1937), AMELANG (1995), AMELANG, BARTUSSEK (1990), ANGLEITNER (1980), HERRMANN (1990), LERSCH, THOMAE (1964), MISCHEL (1993), PAWLIK (1996), SADER, WEBER (1996), SCHNEEWIND (1982, 1984), STERN (1923), THOMAE (1968, 1988, 1996), WIGGINS (1973).

<sup>3</sup> (1953), Seite 291.

<sup>4</sup> (1976), Seite 21.

<sup>5</sup> (1923), Seite 4f: „Unter ‚Person‘ wird ein solches Existierendes verstanden, das trotz der Mannigfaltigkeit der Teile eine reale eigenartige und eigenwertige Einheit bildet und als solche, trotz der Vielheit der Teilfunktionen, eine einheitliche zielstrebige Selbsttätigkeit vollbringt“. Dieser Person kommen zu: Substantialität (unitas multiplex), Kausalität (immanentes Wirken) und Individualität (Abhebung von anderen Personen).“

<sup>6</sup> Seite 6: „A trait is an distinguishable, relatively enduring way in which one individual differs from others.“

Wie bei der frühen und späten Definition bei EYSENCK besteht auch bei STERN und GUILFORD ein Kontrast. STERN liefert anthropologische Auslegungen, GUILFORD beschränkt sich auf eine knappe, klare Zuordnung, die sich aus psychometrischen, nomothetischen Prozeduren ergeben.

LEWIN (1969) setzt in seiner Definition vier Konzepte in Beziehung: Person, Lebensraum, psychologische Umwelt und Verhalten<sup>7</sup>. Der Lebensraum ist durch Person und psychologische Umwelt bestimmt. ROTTER (1979) setzt vier Konzepte in Beziehung: Verhaltenspotenzial, Erwartung, Verstärkungswert und psychologische Situation<sup>8</sup>. ROTTER definiert alle vier Größen eher exakt, sie sind empirisch eingrenzbar und können zueinander in Bezug gebracht werden. Bei LEWIN dient die Formel mehr der Veranschaulichung komplexer Zusammenhänge, die er „Feld“ nennt.

Diese sechs ausgesuchten Definitionen von Persönlichkeit stellen Kontraste dar, die eine Vielfalt von Persönlichkeitsdefinitionen in der Literatur veranschaulichen sollen. Bei EYSENCK werden Persönlichkeitsmerkmale als Verhaltensausschnitte abgegrenzt. STERN verweist die Persönlichkeitspsychologie auf anthropologische Tiefen, die bei GUILFORD als formale, übersichtliche Beschreibungen dargestellt sind. Bei LEWIN wird die Komplexität menschlichen Verhaltens gegliedert, veranschaulicht; bei ROTTER dienen die Beschreibungen dem Zweck, Verhaltensausschnitte abzugrenzen<sup>9</sup>.

Diese Vielfalt der Konstrukte spiegelt sich auch in den theoretischen Ansätzen der Persönlichkeitstheorien wider. In Anlehnung an FISSENI ergeben sich neun Gruppen:

- (1) Die Psychodynamischen Persönlichkeitstheorien, deren prominenteste Vertreter FREUD, ADLER, JUNG, ERIKSON und MURRAY sind, haben alle eine Nähe zur Psychoanalyse. Verhalten ist vorrangig bestimmt durch unbewusste Triebe; die Dimension der Zeit (Vergangenheit) wird mit unterschiedlichen Akzenten in den Mittelpunkt gerückt. Aktuelle Verhaltensmuster sind nicht allein aus der Gegenwart verständlich. Anthropologische Kernperspektiven sind: Wo Es war, soll ich werden (FREUD)<sup>10</sup>; Individuation ist ein lebenslanger Prozess (JUNG)<sup>11</sup>; Appellativ verlangt ADLER, dass der Wille zur Macht durch das „Gemeinschaftsgefühl“ gebändigt wird<sup>12</sup>; für ERIKSON ist das Lebensziel die „Ich-Integrität“<sup>13</sup> und er interpretiert diese Entwicklung als langen Reifungsprozess. Die Überlegungen von MURRAY gehen dahin, dass ein Individuum versucht, die Spannungen zwischen den Systemen seiner Person auszugleichen.
- (2) Konstitutionstypologische Ansätze (KRETSCHMER<sup>14</sup>, SHELDON) folgen dem Körperbau, seiner Konstitution. Sie lassen auf das Verhalten Rückschlüsse zu. Die beiden Autoren waren bestrebt, ihren Konzepten eine empirische Basis zu verschaffen und diese in ein vereinfachtes, überschaubares System einzubauen.
- (3) Philosophisch-phänomenologische Ansätze finden wir bei STERN, SPRANGER, ALLPORT, die sich der philosophischen wie auch empirischen Arbeits- und Denkweise verpflichtet fühlen. Die philosophische Phänomenologie konzentriert sich auf die Bewusstseinsanalyse, die psychologische Phänomenologie befasst sich mit Bewusstseinsstatsachen und mit empirischen Gegenständen, wobei die originäre Quelle psychologischer Erkenntnis die innere Wahrnehmung ist. Das Verdienst von STERN besteht darin, die „Person zum Systembegriff in der Psychologie gemacht zu haben“. SPRANGER fasst seine Persönlichkeitspsychologie in einer Lehre von

---

<sup>7</sup> Siehe Seite 69.

<sup>8</sup> Siehe Seite 111.

<sup>9</sup> Vgl. dazu FISSENI (1998), Seite 13.

<sup>10</sup> FREUD (1923), Seite 273 – 323.

<sup>11</sup> Vgl. dazu KAST (2000), Seite 308.

<sup>12</sup> ADLER (1992), Seite 36 – 51.

<sup>13</sup> ERIKSON (1973), Seite 123 – 211.

<sup>14</sup> Vgl. dazu KRETSCHMER (1977).

idealisierten „Lebensformen“<sup>15</sup> zusammen. Grenzen einer empirischen Psychologie werden damit überschritten, wessen er sich auch bewusst war. ALLPORT hat das Individuum in einer großen Fülle beschrieben<sup>16</sup>, obgleich er die Reduktion erkennt, denn jede Person weicht „tausendfach vom hypothetischen Durchschnittsmenschen ab“, und „Individualität kann nicht nur von der Wissenschaft untersucht werden, sondern auch von der Geschichte, der Kunst oder der Biographie, deren Methoden nicht nomothetisch, d. h. universale Gesetze suchend, sondern idiographisch“ sind. Seine Schlussfolgerung: „Individualität ist ein Hauptmerkmal des menschlichen Wesens. Wenn wir eine Wissenschaft der Persönlichkeit entwickeln wollen, müssen wir diese Tatsache akzeptieren. Aber es ist leichter, einen künstlichen Menschen aus universellen und Gruppen-Normen zu konstruieren, als sich adäquat und wissenschaftlich mit einem einzelnen wirklichen Menschen zu beschäftigen“<sup>17</sup>.

- (4) Vertreter der Schichttheorien sind u. a. ROTHACKER und LERSCH. Das Bild der Schichten geht lt. HEHLMANN<sup>18</sup> auf zwei Ursprünge zurück: Auf die Deutung der Körpersprache, auf Ergebnisse der vergleichenden Gehirnforschung. Schichtenmodelle gibt es in verschiedenen Disziplinen, wie z. B. in der Philosophie (SCHELER, HARTMANN), Medizin oder Psychologie (FREUD, JUNG, FRANKL). Für die Gesamtperson nennt ROTHACKER<sup>19</sup> zwei große Funktionskreise: Tiefenperson oder Es und Personenschicht oder Ich-Funktion. LERSCH<sup>20</sup> geht von einem 3-Schichten-Modell aus, welches nur ein „Bild“ ist, wobei es sich „um eine Art, sich verständlich zu machen“ handelt. Als drei Schichten werden angenommen: Lebensgrund, endothymischer Grund (z. B. Affekte), die in drei Lebenskreisen erlebt werden (lebendiges Dasein i. S. von Existieren, individuelles Selbstsein i. S. von Ich-Sein und Über-sich-hinaus-Sein i. S. von Umwelt oder Mitwelt), personeller Oberbau (noetischer Habitus, Willensartung).
- (5) Als humanistische Richtung in der Psychologie wird jene Richtung bezeichnet, die davon ausgeht, dass das Individuum von sich aus zur Selbstwahrnehmung bzw. Selbstverwirklichung, Autonomie und Interdependenz, Sinnfindung und Ganzheit strebt. Hauptvertreter sind: CH. BÜHLER, MASLOW, ROGERS, FROMM, FRANKL. Die humanistische Psychologie plaziert sich selbst als dritte Kraft zwischen Psychoanalyse und Behaviorismus. Hauptanliegen psychologischer Interventionen ist eine Integrität in der Beziehung zwischen dem Therapeuten und Klienten. Die „Gesellschaft für humanistische Psychologie“ formulierte vier Thesen zur anthropologischen Axiomatik:
- „Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht die erlebende Person. Damit rückt das Erleben als das primäre Phänomen beim Studium des Menschen in den Mittelpunkt. Sowohl theoretische Erklärungen wie auch sichtbares Verhalten werden im Hinblick auf das Erleben selbst und auf seine Bedeutung für den Menschen als zweitrangig betrachtet.
  - Der Akzent liegt auf spezifisch menschlichen Eigenschaften wie der Fähigkeit zu wählen, der Kreativität, Wertsetzung und Selbstverwirklichung - im Gegensatz zu einer mechanistischen und reduktionistischen Auffassung des Menschen.
  - Die Auswahl der Fragestellungen und der Forschungsmethoden folgt nach Maßgabe der Sinnhaftigkeit - im Gegensatz zur Betonung der Objektivität auf Kosten des Sinnes.

---

<sup>15</sup> SPRANGER (1927), Seite 47 – 67: Individuelle Geistesakte „entdecken“ Anteile am Leben: Theoretischer, ästhetischer, ökonomischer, religiöser Sinnvollzug. Gesellschaftliche Geistesakte „identifizieren“ Anteile am Erleben: Politischer, sozialer Sinnbezug.

<sup>16</sup> Siehe ALLPORT (1961). Pattern and Growth in Personality. Deutsch: BRACKEN, H. (1970), Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Meisenheim: Hain.

<sup>17</sup> Ebenda, Seite 7, 8 und 21.

<sup>18</sup> HEHLMANN (1963), Seite 310.

<sup>19</sup> ROTHACKER (1948), Seite 143.

<sup>20</sup> LERSCH (1964), Seite 102.

- Ein zentrales Anliegen ist die Aufrechterhaltung von Wert und Würde des Menschen, und das Interesse gilt der Entwicklung der jedem Menschen innewohnenden Kräfte und Fähigkeiten. In dieser Sicht nimmt der Mensch in der Entdeckung seines Selbst, in seiner Beziehung zu anderen Menschen und zu sozialen Gruppen eine zentrale Stellung ein<sup>21</sup>.

Vordenker für diese Konstruktion der Persönlichkeitspsychologie waren Vertreter der humanistischen Tiefenpsychologie (ADLER, FROMM), der humanistischen Gestaltpsychologie (LEWIN, KOFFKA, KÖHLER, WERTHEIMER), der philosophischen Phänomenologie (HUSSERL, SCHELER) und des Existenzialismus (KIERKEGAARD, MARCEL, JASPERS, HEIDEGGER, NIETZSCHE, SARTRE). CH. BÜHLER analysierte Biographien (biographischer Ansatz) unter entwicklungs- und persönlichkeitspsychologischer Sicht. Intentionalität bildet diese vier Grundtendenzen (Bedürfnisbefriedigung, selbstbeschränkte Anpassung, schöpferische Expansion, Aufrechterhaltung der inneren Ordnung)...welche auf das „Kernsystem integrierende Selbst“ zusteuert. „Das Selbst ... erscheint uns als ein unterbewusstes System, welches die Potenzialität des Individuums und die ihm innewohnenden Direktiven enthält. Es präsentiert und entwickelt die Intentionalität des Menschen auf letzte Erfüllung, ein Stadium, das er durch die Verwirklichung seines Potenzials zu erreichen erhofft, wie sehr dies auch von äußeren Einflüssen modifiziert worden sein mag<sup>22</sup>.“

Die bekannte Bedürfnishierarchie von MASLOW<sup>23</sup> ist u. a. auch als Reaktion auf die Psychoanalyse (der Mensch ist ein Wesen, das den Trieben förmlich ausgeliefert ist) und den Behaviorismus (der Mensch unterliegt einem Reiz-Reaktions-Mechanismus) zu verstehen. Grundsätzlicher Ansatz für sein System sind Gesamtheit, Beziehung der Motive und Gesundheit. Selbstverwirklichung<sup>24</sup> interpretiert er in seiner „holistischen“ Analyse mit fünfzehn Charakteristiken<sup>25</sup>, wobei diese Aufzählung von Attributen nicht als fehlerfrei interpretiert werden darf, aber „selbstverwirklichte Individuen kommen diesem Ideal immerhin am nächsten“.

Für ROGERS waren die Erfahrungen (Selbstaktualisierungskonzept), die er in der klinischen Praxis und im persönlichen Leben gemacht hat, ausschlaggebend. Das Selbst zeigt den Weg, den ein Individuum zu gehen hat, welches tendenziell zur Selbstverwirklichung strebt. „In dem Maße, wie der Mensch seiner ganzen Erfahrung gegenüber offen ist, hat er Zugang zu allen vorhandenen Daten, die in der Situation enthalten sind; nach diesen kann er sein Verhalten richten. Er weiß Bescheid über seine Gefühle und Impulse, die oft genug komplex und widersprüchlich sind... Er hat Zugang zu seiner Erinnerung und ähnlichen Situationen und den Konsequenzen... Dieses komplexe Abwägen und Ausbalancieren ermöglicht es ihm, die Handlungslinie zu entdecken, die der Befriedigung aller seiner langfristigen und seiner unmittelbaren Bedürfnisse ... am nächsten kommt<sup>26</sup>.“ Selbstkongruenz, Empathie, Wertschätzung und Bezug zur Gegenwart sind für ihn Elemente einer gelingenden Therapie.

FROMM hat „Menschwerdung“ als Ziel zum Menschsein gesetzt. „In dem Augenblick, in dem das Tier die Natur transzendierte, wurde der Mensch geboren ... Diese Geburt des Menschen kann Hunderttausende von Jahren gedauert haben, aber worauf es ankommt, ist, dass eine neue Spezies entstand, welche die Natur transzendierte, dass das Leben sich seiner selbst bewusst wurde...“, denn „...die Vernunft, der Segen des Menschen, ist zugleich sein Fluch. Sie

---

<sup>21</sup> BÜHLER, ALLEN (1972), Introduction to Humanistic Psychology. Deutsch: SCHÖN, E-R. (1974), Einführung in die Humanistische Psychologie, Seite 7.

<sup>22</sup> CH. BÜHLER (1969a), Das integrierende Selbst. Seite 297.

<sup>23</sup> MASLOW (1977), Seite 55 – 73.

<sup>24</sup> Siehe dazu: FRANKL-MASLOW-Diskussion (Teil B, Kap. 9.8).

<sup>25</sup> Ebenda: Realistische Orientierung, Selbst-Akzeptanz, Spontaneität, Problemorientierung, Wunsch nach Privatsphäre, Selbstständigkeit, Erlebnisfrische, Erlebnishöhepunkte/Grenzerfahrungen, Gemeinschaftsgefühl, harmonische Beziehung zu wenigen Menschen, demokratische Grundstruktur, ethische Grundeinstellung, Sinn für Humor, Kreativität und Originalität, Transzendenz jeder einzelnen Kultur.

<sup>26</sup> ROGERS (1973), Seite 45 und 124.

zwingt ihn, sich immer mit der Aufgabe zu beschäftigen, für eine unlösbare Dichotomie eine Lösung zu finden“, um existentiellen Bedürfnissen<sup>27</sup> zu antworten. Für FROMM ist Religion ein Orientierungsrahmen, wobei Religion bei ihm kein Aussagesystem ist, welches einen Gottesbegriff impliziert, sondern er bezeichnet jedes System, dem eine Orientierungsautorität zugeschrieben wird, als Religion. So geht es in seinem humanistisch interpretierten Religionsverständnis darum, Wohlsein als die Fähigkeit zu beschreiben, kreativ zu sein, bewusst zu leben, zu handeln: „ ... es bedeutet, unabhängig zu sein und ganz tätig und gerade dadurch mit der Welt eins zu sein. Wohl-Sein besagt, zu sein und sich nicht um das Haben zu kümmern; es ist die Erfahrung von Freude im Vollzug des Lebens selbst, bei dem das Schöpferische als der einzige Lebenssinn betrachtet wird. Wohl-Sein ist nicht nur eine Frage der verstandesmäßigen Einschätzung, sondern drückt sich im ganzen Körper, in der Art der Bewegung, der Sprache und im Tonus der Muskeln aus<sup>28</sup>.“

FRANKL<sup>29</sup> hat wie keiner zuvor die Sinnfrage zum Zentrum seiner Anthropologie gemacht. Das Leben ist nach Frankl nicht nur sinnvoll durch Schaffen (Arbeit und Arbeitsleistung), Erleben (soziales Miteinander, z. B. Betriebsklima) oder Lieben (soziale Akzeptanz) zu gestalten, sondern auch durch das rechte Leiden bei einem unabänderlichen Schicksal. Auch Vergänglichkeit und Tod machen menschliches Dasein nicht sinnlos; vielmehr werden die verwirklichten Sinnmöglichkeiten ins Vergangensein „hineingerettet“; in der Vergangenheit ist „nichts unwiederbringlich verloren, sondern alles unverlierbar geborgen“. Die Suche nach Sinn im Leben wird in der Logotherapie und Existenzanalyse als Hauptmotivation des Menschen betrachtet. Gleichzeitig ist der Mensch ein entscheidungsfähiges Wesen - und er ist für seine Entscheidungen auch verantwortlich. Er ist nicht Spielball von Trieben oder Umweltgegebenheiten, sondern jederzeit frei, zu inneren und äußeren Bedingungen Stellung zu nehmen.

Ziel der auf diesem Menschenbild beruhenden Psychotherapie ist die Begleitung der Menschen beim Auffinden konkreter Sinnmöglichkeiten in den jeweiligen Lebens- und Arbeitssituationen. Logotherapie bedeutet auch Hilfe bei der Neuorientierung und beim Wiedererlangen des Vertrauens in die unbedingte Sinnhaftigkeit des Lebens und die Würde der Person.

- (6) Kognitive Denkansätze (Stile, Kontrollen) haben WITKIN, GARDNER, KAGAN und BYRNE als Persönlichkeitsmerkmal beschrieben, d. h. aus einer Art Wahrnehmung wird auf die Art der Persönlichkeit geschlossen. Kognitiv ist als ein Sammeltitle für Vorgänge, die mit Erkennen zusammenhängen, also für Prozesse wie Wahrnehmen, Erinnern, Wiedererkennen, Begreifen, Erwarten und so fort, zu verstehen, wobei der Begriff nicht klar definiert ist. Worauf es aber ankommt, ist die Tatsache, dass diese Prozesse aktive Konstruktionen einer Person einschließen: Kognitionen sind keine passiven Reaktionen auf Reize, die aus der Umwelt eintreffen, sondern auch Schöpfungen der erkennenden Person. An diesen Grundgedanken knüpfen die Theoretiker der kognitiven Stile an<sup>30</sup>.
- (7) Bei den kognitiven Persönlichkeitskonzeptionen rückt die physikalische Umgebung in den Hintergrund, die kognitive Repräsentanz der Umwelt ist dominant (LEWIN, SNYGG, COMBS, KELLY, THOMAE). Die intrapsychische, subjektive Innensicht in der Persönlichkeitsforschung wird als wichtigste Informationsquelle gesehen. Die Herausforderung des Ansatzes liegt nun darin, Konstrukte wie phänomenales Selbst, Selbstbild, psychologische Umwelt, psychische Stabilität einer Verifikation oder Falsifikation zu unterwerfen.

---

<sup>27</sup> FROMM (1980), Seite 21, 24 – 50: Bedürfnis nach Bezogenheit, Transzendenz, Verwurzelung, Identität, Orientierung und nach einem Objekt der Hingabe.

<sup>28</sup> FROMM (1981), Seite 340.

<sup>29</sup> Siehe Teil B, Kap. 9.

<sup>30</sup> Vgl. dazu FISSENI (1998), Seite 244.

- (8) GUILFORD, CATTELL und EYSENCK bilden eine Gruppe von Theoretikern, die das Individuum in Dimensionen beschreiben, die sie aus Faktorenanalysen ableiten (Faktorenanalytische Persönlichkeitstheorie). Die genannten Theoretiker scheinen die stringentesten Persönlichkeitspsychologien vorgelegt zu haben; das methodische Moment scheint am sorgfältigsten durchdacht zu sein, doch auch sie haben, wie andere Autoren vorher, sich mit der Problematik auseinander zu setzen, eindeutig zu erklären, worin Persönlichkeitspsychologie besteht, obwohl kaum „Theoretiker zu finden sein werden, die sich ihrer wissenschaftlichen Qualifikation und des Wahrheitswertes ihrer Systeme sicherer sind“ als faktorenanalytisch orientierte Wissenschaftler<sup>31</sup>.
- (9) Vertreter der interaktionalen Theorien gehen davon aus, dass Verhalten entweder von äußeren Reizen (Situationen, Umwelten) oder von inneren Verarbeitungen (Bewertungen, Erwartungen, Befürchtungen) ableitbar ist. Die bekanntesten Vertreter dafür sind: ROTTER, BANDURA, MISCHEL, PETER-SON<sup>32</sup>.

Wie später noch ausgeführt wird, zeigt der kurze Überblick der theoretischen Modelle von Persönlichkeitspsychologien, dass einerseits über Individuen nach verschiedenen Paradigmen, die in sich geschlossen ein Ganzes ergeben, wissenschaftlich-psychologische Aussagen gemacht werden können, sofern das Individuum über Situationen ein relatives, stabiles, gleichartiges Kontinuum „besitzt“, doch andererseits werden Fragen wie Individuum, Einzigartigkeit, Persönlichkeit, Selbstorganisation, Sozietät, Sinn, Werte, Selbsttranszendenz reduziert betrachtet, weil das Eigentliche, das endgültig Seiende und Sollende, Leid, Tod, Schmerz und Schuld empirischen Methoden allein nicht zugänglich gemacht werden können.

#### Konstruktion der anthropologischen Wirklichkeit in der Organisationstheorie

So sind wir auch mit ein und derselben Problematik konfrontiert, wenn der Themenkomplex im Kontext von Organisationen und Organisationsentwicklung gesehen und diskutiert wird oder gar definiert werden sollte. In Anlehnung an WALTER-BUSCH werden die Haupttheorien und deren prominenteste Vertreter und fokussierte Themen skizzenhaft dargestellt:

Wissenschaftstheoretischer Ansatz der Organisation	Hauptvertreter	Zeitliche Zuordnung	Fokussierte Themen
Scientific Management, Psychotechnik, allgemeine Verwaltungs- und Organisationslehre	Taylor Münsterberg Fayol Urwick	1900 - 1925	Was für leistungssteigernde sowie menschengerechte Organisations-, Management- und Arbeitsgestaltungsprinzipien gibt es?
Herrschafts- und Bürokratiesoziologie	Marx Weber		Wie wirken sich die kapitalistische Entwicklungsdynamik (Marx) bzw. die Rationalisierung und Bürokratisierung der Gesellschaft (Weber) in und auf Organisationen aus?

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, Seite 409.

<sup>32</sup> Vgl. dazu ebenda, Seite 25f.

Wissenschaftstheoretischer Ansatz der Organisation	Hauptvertreter	Zeitliche Zuordnung	Fokussierte Themen
Betriebsgemeinschaft und Human Relations Ansätze	Lewin Follett de Man Mayo Roethlisberger Barnard	1925 - 1950	Welche zufriedenheitsfördernden, d.h. leistungssteigernden Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsverhältnissen und Personalführungspraktiken gibt es?
Entscheidungs- und Systemtheorien	Barnard Simon March Beer Churchman Parsons Luhmann I	1940 - 1960	Wie funktionieren Organisationen als Systeme, z.B. als Systeme kollektiven Entscheidungshandelns?
System- und Organisationsentwicklung, soziotechnischer Systemansatz	Likert McGregor Argyris Bennis Schein Trist Emery Checkland	1940 - 1980	Wie kann man auf der Grundlage systemtheoretischer oder verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse Organisationen so beeinflussen, dass sie sich zu humaneren und leistungsfähigeren Systemen entwickeln?
Strukturvergleichende Organisationssoziologie	Selznick Udy Etzioni Blau		Worin unterscheiden sich Organisationen hinsichtlich ihrer sozialstrukturellen Eigenschaften und gesellschaftlichen Funktionen?
Kontingenz-, Macht- und Institutionstheorien	Woodward Burns Pugh Hickson Thompson Lawrence Lorsch Mintzberg Pfeffer Salancik Meyer Scott	1940 - 1980	Welche Beziehungen bestehen zwischen den Umweltgegebenheiten, den strukturellen Eigenarten, den Strategien und den Wirkungen von Organisationen?

**Tab. 1:** Haupttheorien und Hauptvertreter der Organisationsentwicklung. Quelle: WALTER-BUSCH (1966), Seite 66 – 69.

Wissenschaftstheoretischer Ansatz der Organisation	Hauptvertreter	Zeitliche Zuordnung	Fokussierte Themen
Populationsökologie	Aldrich Hannan Freeman		Wie prägen die Umweltbedingungen, unter denen Organisationen entstehen, deren managementpraktisch kaum veränderbare Grundform?
Interpretative und prozesstheoretische Ansätze	Silverman Crozier Weick	seit 1980	Wie konstruieren Organisationsmitglieder oder Organisationen ihre Alltagswelten?
Konstruktivistische und radikalpluralistische Ansätze	Luhmann II Morgan Kirsch		Wie funktionieren Organisationen als sich selber erzeugende, selbst-organisierende Systeme, und wie konstruieren Organisationspraktiker und –theoretiker ihre Realitätsdefinitionen?
Neue Institutionsökonomie	Coase Williamson Ouchi		Unter welchen Bedingungen verursacht der Koordinationsmechanismus Organisation (Markt) weniger Transaktionskosten als derjenige des Marktes (der Organisation)?

Fortsetzung Tab. 1: Haupttheorien und Hauptvertreter der Organisationsentwicklung Quelle: WALTER-BUSCH (1966), Seite 66 – 69.

Oben genannte Modelle und theoretischen Überlegungen versuchen diverse Organisationsformen zu erklären bzw. zu typologisieren, doch stehen auch die Vertreter vor dem Problem, Messverfahren zu entwickeln, welche die beschriebenen Organisationstypen empirisch überzeugend zu identifizieren erlauben.

Wenn die Fragestellung um den Themenkomplex „Individuum“ erweitert und nicht nur die Konzentration auf Rolle und Rollenverständnis gelegt, sondern auch noch die „ganze“ Persönlichkeit beobachtet wird, ist es nicht nur verständlich, sondern auch notwendig, Organisationstheorie durch engere Nachbarwissenschaften (u. a. Arbeits- und Organisationspsychologie, Organisationssoziologie, betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementlehre, Arbeits- und Verwaltungswissenschaft, Personalwesenlehre) und die ihrerseits wiederum verschiedenen humanwissenschaftlichen Kerndisziplinen (u.a. Ökonomie, Psychologie, Soziologie, Politologie, Arbeitsmedizin) zu erweitern und zu ergänzen.

Das Prinzip der Gleichwertigkeit verschiedener Arten des Wissens ist somit auch hier ein mediativer Ansatz, essenzieller Fragestellung näher zu kommen. So muss Common Sense-Wissen von Laien, praktisches Erfahrungswissen, in symmetrische Lernprozesse mit wissenschaftlichem Fachwissen treten, denn das Individuum selber fragt in seiner Irritation und Entfremdung nicht nach Empirie oder Wissenschaftlichkeit, sondern nach Praktikabilität. So stehen wir neben der Grundfrage der Effektivität und Effizienz der angestrebten Ziele und eingesetzten Mittel in einer Organisation der weiteren „lebensdienlichen“ Grundfrage gegenüber, inwieweit die Auswirkungen der Aktivitäten einer Organisation auf das Leistungsvermögen und das Wohlergehen der Organisationsmitglieder, Eigentümer, Klienten und Kunden spürbar sind und der Erweiterung ihrer Möglichkeiten bzw. ihrer Verbesserung dienen. So sind alle organisationstheoretischen Ansätze bemüht, auf Fragen Antworten zu geben, tun dies jedoch aus den einmaligen historischen Gegebenheiten des Zeitgeistes heraus, der nicht unmerklich von den Forschungsergebnissen der Persönlichkeitspsychologie beeinflusst worden ist.

TAYLOR betont zwar im „Scientific Management“ die „innige Zusammenarbeit zwischen Leitung und Arbeitern“<sup>33</sup>, FAYOL<sup>34</sup> wird heute noch oft zitiert mit den fünf Managementregeln (Planen, Organisieren, Führen, Koordinieren, Kontrollieren), doch werden ihre Ansätze oft als rigide („one best way“) kritisiert. Bei MARX<sup>35</sup> standen die Auswirkungen der kapitalistischen Entwicklungsdynamik auf den Arbeiter, bei WEBER<sup>36</sup> die Rationalisierung und Bürokratisierung der Gesellschaft im Mittelpunkt. Beide Sozialökonomien wollten somit vor allem die merkwürdig unwiderstehliche, krisenhafte Entwicklungsdynamik moderner Gesellschaften verstehen, zu deren wichtigsten Promotoren Organisationen (vornehmlich Unternehmungen) gehören. Während MARX die Organisationsprobleme eher pauschal unter dem Gesichtspunkt der kapitalentwicklungslologisch unvermeidlichen Ausbeutung des Proletariats analysierte („entfremdete Wesen“), ist bei WEBER die fortschreitende Bürokratisierung Erklärungsmuster für potenzielle Ausbeutung und Entfremdung der arbeitenden Bevölkerung. Sein Bürokratiemodell gehört zu den Klassikern der Organisationssoziologie.

Zentrale Schlüsselfigur der Betriebsgemeinschafts- und Human-Relations-Ansätze war der Mensch mit seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Werten („weiche“ Schlüsselfaktoren der Menschenführung) und die Frage, welche zufriedenheits-fördernden, aber auch leistungssteigernden Möglichkeiten der Verbesserung von Arbeitsverhältnissen und Personalführungspraktiken es gibt. LEWIN<sup>37</sup> (Gruppendynamik, Feldtheorie) und MAYO<sup>38</sup>, der von JANET und C.G. JUNG beeinflusst war, führen erstmals psychotherapeutische Elemente in ihre Arbeit ein. Der Human-Relations-Ansatz übt bis heute wesentlichen Einfluss auf Personalmanagement und Personalentwicklung aus.

Die systemtheoretischen bzw. soziotechnischen Ansätze<sup>39</sup> (LIKERT, MC GREGOR und vor allem LUHMANN<sup>40</sup>) bringen eine neue Fokussierung in der wissenschafts-theoretischen Diskussion der Organisationslehre: Wie funktionieren Systeme als kollektives Entscheidungshandeln? Wie kann sich unter diesen Gesichtspunkten ein „System“ humaner entwickeln? U. a. intervenierten Vertreter des soziotechnischen Systemansatzes dahingehend, Autonomie und Selbstbestimmung mehr Raum zu geben<sup>41</sup>.

Vertreter der strukturvergleichenden Organisationssoziologie, vor allem ETZIONI<sup>42</sup>, hatten den Eindruck, dass in der Human-Relation-Forschung zu theorieelos und unsystematisch untersucht werde. Sie betonten wiederum den theoriegeleiteten Forschungsansatz, versuchten die Eigenschaften (Einzelfallstudien) formaler und informaler Organisationsstrukturen theoretisch tiefgründiger in ihrem Zusammenhang mit den allgemeinen Funktionsproblemen der Gesellschaft zu erforschen.

Die Kontingenz-, Macht- und Institutionentheoretiker orientierten sich in den 60er Jahren zunehmend an Fragen, die die Dynamik oder Statik einfacher oder komplexer Umweltgegebenheiten, Merkmale der Technologie, der Aufbau- und Ablauforganisation, strategische und taktische Zielorientierungen, Leistungsdaten usw. betrafen. Sie versuchten auch, dem Erfassen von Strukturmerkmalen, an denen auch die Praxis wieder Interesse zeigte, Aufmerksamkeit zu schenken. Die „simplen“ Rezepte vorangegangener Forschungstraditionen sollten durch solide, erfahrungswissenschaftlich fundierte, allgemein gültige Kausalaussagen über situative Gegebenheiten, ersetzt werden<sup>43</sup>.

---

<sup>33</sup> TAYLOR (1947), zit. bei WALTER-BUSCH (1996), Seite 140.

<sup>34</sup> Vgl. dazu STAEHLE (1991), Seite 26.

<sup>35</sup> Siehe Teil A, Kap. 2.

<sup>36</sup> Vgl. dazu WEBER (1918).

<sup>37</sup> Vgl. dazu LÜCK & MILLER (1999), Seite 91 – 95.

<sup>38</sup> Siehe ebenda, Seite 273.

<sup>39</sup> Siehe WALTER-BUSCH (1996), Seite 180 – 185.

<sup>40</sup> Luhmann (2000), Seite 302 – 361.

<sup>41</sup> Siehe Teil B, Kap. 4.5.2 und Kap. 8.

<sup>42</sup> Siehe WALTER-BUSCH (1996), Seite 63.

<sup>43</sup> Ebenda, Seite 225 – 234.

Interpretative und prozesstheoretische Ansätze folgten in den 70er Jahren, die als besonders innovativ galten: Fragestellungen, die die Konstruktionen der Organisationsmitglieder und ihre Alltagswelten oder deren Organisationen betrafen, wurden mittels qualitativer Untersuchungsmethoden untersucht und prozesstheoretische Ansätze wurden daraus abgeleitet.

Die konstruktivistischen und radikalpluralistischen Ansätze orientierten sich an der Fragestellung, wie Organisationen funktionieren, die sich selber erzeugen, und wie Organisationspraktiker und –theoretiker ihre Realitätsdefinitionen konstruieren. Das „postmoderne“ Reifestadium in den 80er Jahren steht auf der einen Seite der Theorie skeptisch gegenüber, auf der anderen Seite ist es von einem Theoriepluralismus gekennzeichnet. Die Einsicht setzt sich durch, dass es eine Theoriesprache gibt, die anderen überlegen ist und die eine „objektive, abbildbare Realität“ beschreiben kann. Besonders aus der Biologie (MATURANA, VARELA)<sup>44</sup> importierte Theorien autopoietisch geschlossener, sich selbst erzeugender Systeme versucht man jetzt auf psychische, soziale (LUHMANN), politische und wirtschaftliche Probleme von Menschen anzuwenden.

Beeinflusst durch Neoliberalismus, Shareholdervalue-Denken und nicht zuletzt durch globalisierte Märkte, rücken in den letzten Jahren vermehrt neoklassische Theorien in den Mittelpunkt, die wieder die Frage beantworten wollen, wann Menschen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten effizienter innerhalb von Firmen, d.h. über den Koordinationsmechanismus hierarchischer Organisation, und wann besser in Märkten über Markttransaktionen ausüben können. Der Transaktionskostenansatz der neuen Institutionenökonomie erklärt die variablen Grenzen zwischen den Koordinationsmechanismen Markt und Organisation mit dem für ihn zentralen Begriff der Transaktionskosten. Dieser transaktionstheoretische Ansatz der ökonomischen Diskussion (COASE, WILLIAMSON) stellt nicht nur die Sozialwissenschaft und deren Organisationstheorien vor neue Herausforderungen, sondern es stehen Fragen der humanen Arbeitsgestaltung und Arbeitswelt wieder im Vordergrund, wenn die Konsequenzen transaktionstheoretischer Ansätze umgesetzt werden: Rationalisierung, Verkauf nichtprofitabler Unternehmen, Fusionierung, Outsourcing oder Downsizing.<sup>45</sup>

Auch dieser kurze Überblick über bedeutende wissenschaftstheoretische Modelle der Organisationstheorien hat gezeigt, dass jedes Modell je nach Autor und Zeit verschiedene Parameter in den Mittelpunkt rückt, diese sauber argumentiert und dokumentiert, doch eine wesentliche Antwort auf die oben gestellte Frage - Persönlichkeitsforschung - nur zum Teil geben kann.

## Zusammenfassung und Bedeutung für das Thema

Leitideen in der Persönlichkeitsforschung konzentrieren sich auf Themenbereiche wie Subjektivität, Reflexivität, Ichbewusstsein, Zeitlichkeit, Stabilität und Variabilität des Verhaltens, der Person und Situation, der Anlage und Umwelt, der Person und Mitwelt, der Persönlichkeit als Struktur und Prozess, der Person und Einzigartigkeit.

Subjektivität als Thema der Persönlichkeitsforschung erweist sich als uneinheitliches Konzept, signalisiert aber eine Leitidee, die theorienspezifisch verschieden beschrieben wird. Dasselbe gilt für Reflexivität und Ichbewusstsein. Extension und Zeitlichkeit werden definiert als Hier und Jetzt, aber auch als ein „unendliches Vorher“ und „unendliches Nachher“. Stabilität und Variabilität des Verhaltens haben mit einem Miteinbezogensein des Umfeldes zu tun. Der Mensch mag ruhen oder sich bewegen, interaktiv ist er in beiden Fällen. Auch hier gilt dasselbe für Person und Situation. Anlage und Umwelt, Person und Mitwelt werden je nach Hintergrund „schulenspezifisch“ betont und interpretiert.

---

<sup>44</sup> MATURANA (1998).

<sup>45</sup> Siehe WALTER-BUSCH (1996), Seite 243 – 297.

Auch Einzigartigkeit und Person werden verschieden erfasst und beschrieben. Zwei Extreme seien als verschiedene Pole beschrieben: Bei FREUD wird Einzigartigkeit durch eine Fülle subjektiver Lebensdaten in gesprächsartiger Information analysiert. Bei CATTELL und EYSENK wird Einzigartigkeit in sparsamen Zahlen, die objektiv, reliabel und valide sind, dargestellt. Innerhalb dieser Pole sind psychodynamische Persönlichkeitstheorien (FREUD, ADLER, JUNG, ERIKSON, MURRAY), konstitutions-typologische Ansätze (KRETSCHMER, SHELDON), philosophisch-phänomenologische Ansätze (STERN, SPRANGER, ALLPORT), Schichttheorien (ROTHACKER, LERSCH), humanistische Psychologie (CH. BÜHLER, MASLOW, ROGERS, FROMM, FRANKL), kognitive Stile (WITKIN, GARDNER, KAGAN, BYRNE), kognitive Persönlichkeitskonzeptionen (LEWIN, SNYGG UND COMBS, KELLY, THOMAE), faktorenanalytische Persönlichkeitstheorien (GUILLFORD, CATTELL, EYSENCK) oder interaktionale Theorien (ROTTER, BANDURA, MISCHEL, PETERSON) einzuordnen, die Individuen in einer enormen Bandbreite einzigartiger Verhaltensweisen beschreiben. Die Ansätze variieren jedoch von Autor zu Autor, von Theoriefamilie zu Theoriefamilie unterschiedlich stark. Solange keine der Darstellungsarten alleinige Anerkennung beansprucht, sind Begegnung, Kommunikation, Menschsein und Auf-ein-Du-Hingehen möglich.

Diese sicherlich der ganzen Fülle und Bedeutung nicht gerecht werdende Zusammenfassung von Persönlichkeits- und Organisationstheorien erfolgte vor allem deshalb, damit der Komplexität Rechnung getragen und aufgezeigt wird, mit welcher Fragen- und Positionsvielfalt das Thema der Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie konfrontiert ist.

Gleichzeitig wurde aber aufgezeigt, dass anthropologische Ansätze ohne Psychologie und Psychotherapie nicht denkbar wären. Diese Betrachtung ist ein weiteres Plädoyer für die Inter- und Transdisziplinarität des bearbeiteten Themenkreises.

#### Literatur:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ADLER, A.                  | (1992). Menschenkenntnis. Frankfurt: Fischer.  |
| ALLPORT, G. W.             | (1937). Personality, a Psychological Interpretation. (Deutsch: H. v. Bracken (1949), Persönlichkeit, Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. Stuttgart: Klett-Cotta.  |
| ALLPORT, G. W.             | (1961). Pattern and Growth in Personality. [Deutsch: H. v. Bracken (1970), Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Meisenheim: Hain].  |
| AMELANG, M. (Hrsg.)        | (1995). Verhaltens- und Leistungsunterschiede. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie VIII: Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung (Bd. 2: Verhaltens- und Leistungsunterschiede). Göttingen: Hogrefe. |
| AMELANG, M., BARTUSSEK, D. | (1990). Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 3. erw. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.   |
| ANGLEITNER, A.             | (1980). Einführung in die Persönlichkeitspsychologie. Bd. 1: Nichtfaktorielle Ansätze. Bern: Huber.  |
| BÜHLER, N.                 | (1969). Wenn das Leben gelingen soll. Psychologische Studien über Lebenserwartungen und Lebensergebnisse. München: Droemer Knauer.   |
| BÜHLER & ALLEN             | (1972). Introduction to Humanistic Psychology. Monterey, Kalifornien.  |
| ERIKSON, E.                | (1966, 1973). Identität und Lebenszyklus. Frankfurt: Suhrkamp.   |
| FISSANI, H.                | (1997). Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.   |
| FREUD, S.                  | (1921). Fragen der Gesellschaft, Ursprünge der Religion. Studienausgabe, Band IX. Frankfurt: Fischer.  |
| FROMM, E.                  | (1980). Gesamtausgabe. Band 2: Analytische Charaktertheorie. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.   |
| FROMM, E.                  | (1980). Band 4 der gesammelten Werke. München : DTV.   |
| FROMM, E.                  | (1980-1981). Gesammelte Werke, Band XI. München: Deutsche Verlagsanstalt.  |
| FROMM, E.                  | (1981). Band 9 der gesammelten Werke, Seite 340. München: DTV.   |
| HEHLMANN, W.               | (1963). Geschichte der Psychologie. Stuttgart: Kröner  |
| HERRMANN, Th.              | (1990). Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. 7. Auflage. Göttingen: Hogrefe.   |
| KAST, V.                   | (2000). Wörterbuch der Psychotherapie. STUMM, PRITZ (Hrsg.). Wien: Springer.   |
| KRETSCHMER, E.             | (1977). Körperbau und Charakter, (26. Auflage). Berlin: Springer.  |
| KRIZ, W. C.                | (2000). Lernziel: Systemkompetenz: Planspiele als Trainingsmethode, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.   |

- LERSCH, Ph. (1964). Aufbau der Person. München: Barth.  
 LERSCH, Ph., THOMAE, H. (1964). Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie. In: GOTTSCHALDT, K. et al. Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band 4. Göttingen: Hogrefe.  
 (Hrsg.) (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.  
 LUHMANN, N. (1999). Illustrierte Geschichte der Psychologie. Weinheim: Beltz.  
 LÜCK, E., MILLER, R. (1996). Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern. ISBN 3-258-05369-3  
 MALIK, F. (1977). Motivation und Persönlichkeit. Hamburg: Rowohlt.  
 MASLOW, A. (1998). Biologie der Realität. Frankfurt: Suhrkamp.  
 MATURANA, H. R. (1993). Introduction to Personality. 5<sup>th</sup> Edition. New York: Harcourt Brace.  
 MISCHEL, W. (1996). Grundlagen und Methoden der differenziellen Psychologie. Band 1. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie VIII. Diff. Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Göttingen: Hogrefe.  
 PAWLIK, K. (Hrsg.) (1973, 1976). Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht des Therapeuten. Stuttgart: Klett-Cotta.  
 ROGERS, C. R. (1948). Die Schichten der Persönlichkeit, (4. Auflage). Bonn: Bouvier.  
 ROTHACKER, E. (1996). Psychologie der Persönlichkeit. Neubearbeitung. Grundlagentexte Psychologie. München: Juventa.  
 SADER, M., WEBER, H. (1982). Persönlichkeitstheorie I. Alltagspsychologie und mechanistische Ansätze. (1984). Persönlichkeitstheorie II. Organismische und dialektische Ansätze. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.  
 SCHNEEWIND, K. A. (1914, 1927). Lebensformen. Halle: Niemeyer.  
 SPRANGER, N. (1991). Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Auflage. München: Vahlen.  
 STAEHLE, W. (1917, 1921, 1923). Die menschliche Persönlichkeit (1., 2., 3. Band). Leipzig: Barth.  
 STERN, W. (1965). Die Motivation menschlichen Handelns. Köln: Kiepenheuer & Witsch.  
 THOMAE, H. (1996). Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: Fakultas.  
 WALTER-BUSCH, E. (1973). Personality and Prediction: Principles of Personality Assessment.  
 WIGGINS, J. S. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

#### Autor:

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