

## **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

Helmut Graf, 2002, Dissertation , Universität Klagenfurt

### **Management des Humanpotenzials - Irritation und Entfremdung - Konstruktion der anthropologischen Wirklichkeit: Eine Zwischenbilanz. Oder: Was muss eine Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie leisten können? <sup>1</sup>**

In Kap. 1 wurden die Rahmenbedingungen fragmentarisch diskutiert, welche die Strategien der Volks- und Betriebswirtschaften wesentlich beeinflussen und oft sogar diktieren. Wir haben festgehalten, dass dies die Organisation wie auch das Humankapital auf der Mikro- und Makroebene gravierend verändert hat. Als mögliche Antwort auf die sich daraus ableitenden offenen Fragen und Problemwelten wurden systemische und logotherapeutische Basisperspektiven genannt, die den Blickwinkel des Humankapitals erweitern sollen: (1) Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Zukunft als Normalzustand akzeptieren lernen; (2) Grenzen des Denkens weiter ausdehnen; (3) Sowohl-als-auch-Denken anstelle von Entweder-oder-Denken; (4) Interdisziplinär und mehrdimensional denken; (5) Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell verwenden; (6) Gruppendynamik ausnutzen; (6) Konzentration auf das Wesentliche; (7) Management als sinnmitwirkende, -stiftende, -erweiternde und -zentrierte Funktion: Management by Meaningful Occupation (MbMO).

In Kap. 2 wurden die konkreten Auswirkungen auf das Humankapital aufgezeigt, wobei von der Annahme ausgegangen wurde, dass ein Hauptstörfeld der Irritation und Entfremdung im Individuationsprozess aufgrund von dysfunktionalen Einflüssen im logoszentrierten Selbstfindungsprozess liegt. Es wurde angeboten, dass diesen Störfeldern aus dem Blickwinkel der Logotherapie und Existenzanalyse dadurch begegnet werden kann, indem aufgezeigt wurde, dass Handlungen und Haltungen nicht deterministischen Gesetzen folgen müssen, sondern dass je Person und je Situation die Wahlfreiheit besteht, einen sinnorientierten Entscheidungsprozess einzuleiten.

Irritation und Entfremdung der Menschen (Kap. 3) in der Arbeitswelt sind aber auch eine Folge von Störfeldern in einem ethisch-wertorientierten Individuationsprozess. Auf die Problematik wurde dahingehend geantwortet, dass nur eine praktikierbare Unternehmensethik einer personalen Ethik, die sich im Konkreten an den Maximen der Biophilie (Liebe zum Leben) und an der Epikie (konstruktiver Ungehorsam) orientieren kann, jenes Feld zu schaffen vermag, das für einen wertorientierten Individuationsprozess notwendig ist.

Eine weitere Perspektive für die Beantwortung der Fragen aus dem Umfeld der Unternehmensführung ist die Frage nach der Konstruktion des Menschenbildes, das sowohl in der Persönlichkeitspsychologie als auch in der Organisationstheorie ein vielfältiges und widersprüchliches ist. Ein vierfaches Argumentationscluster hat zwar die Diskussion in ihrer Vielfalt nicht vereinfachen und schon gar nicht vereinheitlichen wollen, hat aber versucht, jene Interventionsinstrumente und Maxime einzubeziehen, die mir in der Beratungspraxis seit Jahren als Grundorientierung dienen, die auf Akzeptanz stoßen, zu positiver Resonanz führen und Veränderungsprozesse erleichtern:

- (1) Der Appell an Beteiligte in Prozessen, dass sie zwar organisatorischen und psychischen Abhängigkeiten ausgesetzt sind, aber dass das Wesen des Menschseins durch Wahlfreiheit (fakultatives Sein) gekennzeichnet ist (Maxime der Logotherapie und Existenzanalyse).

---

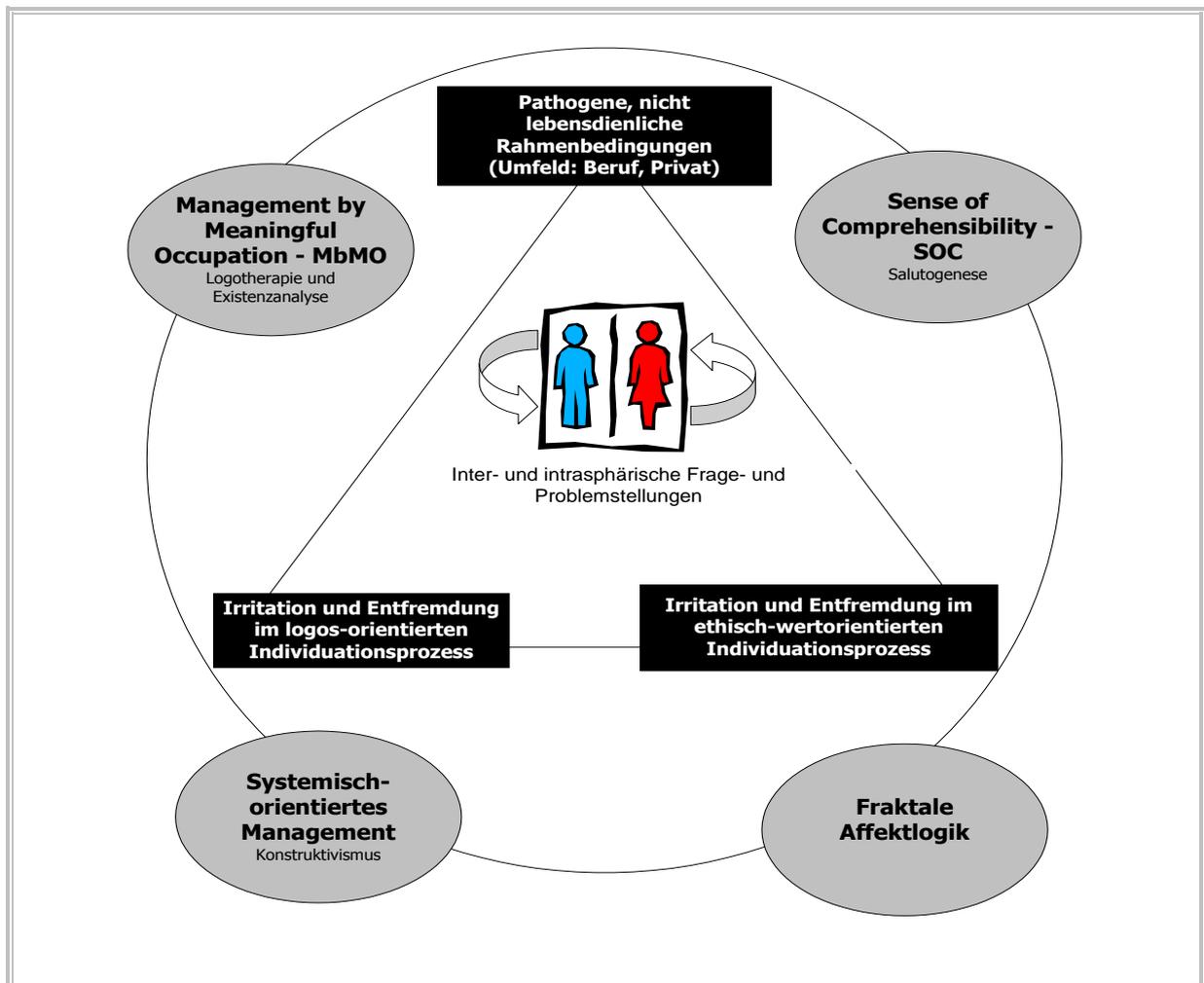
<sup>1</sup> Kapitel 5 (Teil B) aus GRAF (2002), Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie. Ein Beitrag zur Legitimierung und Etablierung einer fachspezifischen Fokussierung des psychotherapeutischen Gesundheitsberufes in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, unter besonderer Berücksichtigung der Logotherapie und Existenzanalyse nach V. E. Frankl. Universität Klagenfurt: Unveröffentl. Dissertation.

- (2) Die Position des Konstruktivismus, der dem Management vor allem den Freiraum ermöglichen soll, Entscheidungsprozesse, Definitionen von Teilperspektiven oder intersoziales Miteinander nicht zu verabsolutieren oder gar zu dogmatisieren, um dadurch genau jene Synergien und Nachhaltigkeiten zu ermöglichen, die als zukünftige Schlüsselqualifikationen der Organisationen und des humanen Kapitals gefordert werden.
- (3) Die Affektlogik, die aufzeigt, wie stark allgemeine und spezifische Operatoren auf die Kognition einwirken, die es auch „rationalen Wirtschaftsmenschen“ nicht nur erlaubt, Fühl- und Denkmensch zu sein, sondern diese Erkenntnisse in alle Entscheidungen mit einbeziehen muss. Dadurch wird jenen Störfeldern der humanen Interdependenzen in Organisationen, die der Volkswirtschaft Milliarden kosten, zumindest im Vorfeld eine andere Bedeutung geschenkt.
- (4) Das Prinzip der Salutogenese ermöglicht es, in der Interventionsvielfalt ressourcenorientierte, kompetenzsteigernde und gesundheitserhaltende Aspekte in den Mittelpunkt zu stellen, die sich motivational und somit sinnerweiternd in einer Gesamtorganisation und beim Individuum auswirken.

Die angebotenen Instrumente der Intervention und die Grundhaltungen im Denken, die sich an systemischen und logotherapeutischen Maximen orientieren und sich am treffendsten mit dem Führungsansatz „Management by Meaningful Occupation (MbMO)“ charakterisieren lassen, ein Menschenbild, das die Entscheidungs- und Wahlfreiheit betont, die Managementmethoden, die sich aus der wissenschaftlichen Perspektive der Systemtheorie bzw. Kybernetik zweiter Ordnung ergeben, und die Erkenntnisse der Affektlogik und Salutogenese beschreiben und umfassen die persönliche Grundposition, die für diese Arbeit ausschlaggebend ist und die auf der nächsten Seite (Abb. 3) zusammenfassend graphisch dargestellt wird.

Will sich darüber hinaus aber die Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie, wie sie in Teil B, Kap. 6 und 7 angedacht wird, vor allem im profitorientierten Wirtschaftsumfeld etablieren, dann muss sie Mindestanforderungskriterien erfüllen: Sie muss dem Markt sowohl Störungs- wie auch Lösungswissen glaubhaft vermitteln können. Dazu benötigt sie aber eine kritische Selbstdistanzierung, um eine Metaebene einnehmen zu können, die es ihr ermöglicht, psychotherapeutisches Angebot im Blickwinkel der angesprochenen Klientel kritisch zu hinterfragen. Dazu wird sie folgenden Herausforderungen begegnen bzw. folgende Anforderungsprofile erfüllen müssen:

- Beide Systeme haben Berührungängste, die Distanz erzeugen. PsychotherapeutInnen müssen erkennen, dass nicht alles in der Wirtschaft dem Dämon Mammon untergeordnet ist. Lebensdienliches, Nützlichtes muss erkannt werden. Die Wirtschaftsfeindlichkeit, die oft bei psycho-sozialen Berufen zu beobachten ist, muss aufgegeben werden. Das Management wird andererseits aber lernen müssen, dass Wirtschaften mehr ist, als Gewinnmaximierung zum obersten Prinzip zu erklären, und dass Wirtschaften eben auch mehr psycho-soziale Aspekte einzubeziehen hat.
- PsychotherapeutInnen werden die Sprache und das Denken der Wirtschaft in deren Eigenlogiken verstehen lernen müssen: Dies wird sich in einem fundierten Störungswissen des zu bearbeitenden Umfeldes zu manifestieren haben, denn nur dann sind sie akzeptierte Gesprächspartner. Das erfordert zudem fundierte betriebswirtschaftliche, organisatorische und personalwirtschaftliche Grundkenntnisse.
- Eine respektvolle Grundhaltung, die davon ausgeht, dass psychotherapeutisches Knowhow nur ein Teilgebiet der interdisziplinären Interventionsvielfalt darstellt. Diese Haltung rechtfertigt einerseits ein kompetentes Auftreten, andererseits begegnet sie der Vielfalt der Problematik mit der gebotenen Demut.
- Der Leistungskatalog der PsychotherapeutInnen muss transparent gestaltet werden und sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Es liegt am psychotherapeutischen Weitblick, Unbewusstes in Organisationen, pathogendysfunktionale Verhaltensmuster (z.B. Perfektionismus, Anerkennung und Selbstwert nur durch enorme Leistung usw.) oder nicht artikuliert Störfelder wie internalisierte, defizitorientierte Glaubenssätze so weit zu „bearbeiten“, wie es notwendig erscheint, oder ruhen zu lassen, soweit dies verantwortet werden kann.



**Abb. 3:** Irritation und Entfremdung im Individuationsprozess und mögliche Interventionen. Quelle: eigene.

- Schaffung einer eigenen Abteilung innerhalb des Österr. Bundesverbandes für Psychotherapie, welche die Aufgabe zu übernehmen hat, Ausbildungsrichtlinien zu erstellen, diese zu transportieren, zu evaluieren und Kontakte zu den Sozialpartnern, den gesetzgebenden Gremien und anderen Berufsgruppen, die sich in diesem speziellen Marktsegment bewegen, herzustellen. Dieselbe Struktur müsste in den Landesverbänden installiert bzw. praktiziert werden.
- Definition und Erkennen der Grenzen des psychotherapeutischen Angebots für die Wirtschaft - bei gleichzeitiger Abgrenzung zu verwandten Berufen - wird die Identifikation mit diesem speziellen Aufgabengebiet innerhalb des Marktsegmentes als Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapeut fördern. Daher sind berufspolitische Richtlinien, die auch die curriculare Weiterbildung definieren, ein unverzichtbares Qualitätskriterium.

## Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie

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)