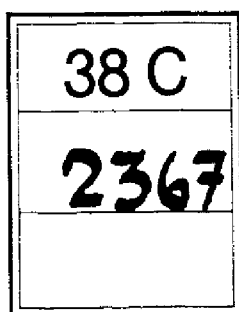


Institut Mensch und Arbeitswelt
Stuttgart

Beiträge aus Wissenschaft
und Praxis

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

Seelische Gesundheit als Maßstab
für sozial-organisatorische Gestaltung



3/85

Im September 1985 beginnen wieder zweijährige

Selbsterfahrungsgruppen zur Persönlichkeitsbildung

Leitung: Prof. Affemann

Wir bieten zwei Formen der Gruppenarbeit an:

1. Gespräche, die wöchentlich einmal abends stattfinden.
2. Blockgruppen, die sechsmal im Jahr 1½ Tage von Freitag morgens bis Samstag mittags zusammenkommen.

Ort ist jeweils der neue Sitz des Institutes in Baden-Baden.

Interessenten wenden sich bitte baldmöglichst an die bisherige Adresse des Institutes Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart.



38C/2367

Seelische Gesundheit als Maßstab für sozial-organisatorische Gestaltung

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

1. Die Aufgabe des Personalwesens

Das Tavistock-Institut in London hat den Begriff des soziotechnischen Systems bekannt gemacht: Betriebe, Unternehmen bzw. ganz allgemein Organisationen können als Systeme betrachtet werden, die sowohl eine technische als auch eine soziale Komponente haben. Während die technische Komponente schon viele Jahrzehnte gedankliches Allgemeingut war und ist, mußte erst auf die Notwendigkeit eines ebenfalls bewußt zu gestaltenden und stark auf die Gesamtleistung wirkenden sozialen Systemelementes hingewiesen werden.

Die Aufgabe des Personalwesens – übrigens ein schrecklicher Begriff! – ist die anthropologisch (menschenkundlich), philosophisch und vor allem sozialwissenschaftlich fundierte Korrektur einer einseitig ökonomisch-materiell-naturwissenschaftlichen Betrachtungsweise des „Faktors Arbeit“, so daß schließlich „Menschen“ in den Organisationen arbeiten können. Den in dieser Hinsicht Verantwortlichen obliegt es also, die Arbeitsplätze (Stellen, Aufgaben) so mitzugestalten, daß sie optimale menschliche Entwicklungen zulassen. In diesem Sinne gebrauche ich den Begriff „sozial-organisatorisches Gestalten“.

2. Leistung und Zufriedenheit als Hauptkriterien für sozial-organisatorisches Gestalten

Nun werden Leistung und Zufriedenheit immer wieder als Maßstäbe (Außenkriterium) für sozial-organisatorisches Gestalten herangezogen: Gehe es um „Effizienz“ des Führungsstiles, um Fragen der Mitbestimmung oder der Arbeitsplatzgestaltung; auf die Frage: „Was bringt's?“ antwortet man in der Regel mit Indikatoren („Hinweisern“) der „Leistung“ und „Zufriedenheit“.

Neuerdings wächst die Zahl der Beiträge, die sich mit den Ausprägungen und Folgen von sogenanntem Streß in der Arbeitswelt beschäftigen, so daß als eine neue Forderung hinzukommt, die möglichen „Streßwerte“ organisatorischer Gestaltung und deren Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit zu berücksichtigen.

3. Das Konzept der Arbeitszufriedenheit

Was man unter Arbeitszufriedenheit zu verstehen hat, wird erst durch die bei der Messung angewendeten Methoden deutlich erkennbar, d. h. konkret: Es bestehen nur vage Vorstellungen des Begriffs Zufriedenheit, die dann durch die Versuchsanordnungen, die benutzten Methoden und deren Ergebnisse an Kontur, an Gestalt gewinnen. Arbeitszufriedenheit ist nicht direkt beobachtbar, der Begriff hat vielmehr Konstruktcharakter, entspricht also einer bestimmten gedanklich-theoretischen Konstruktion.

NEUBERGER (1974) gruppiert die Arbeitszufriedenheitskonzepte u. a. in folgende Gruppen, die mit dem jeweiligen Hauptkriterium (Zuordnungsgesichtspunkt) gekennzeichnet werden:

Kriterium: Homöostase (inneres Gleichgewicht)

Dieses Arbeitszufriedenheitskonzept unterstellt, daß das Individuum nach Befriedigung von Bedürfnissen bzw. nach Ausgleich von erwarteten und erhaltenen Belohnungen bzw. von Soll-Ist-Differenzen strebt. Hier wäre z. B. PORTERS (1962) Fragebogen zur „Bedürfniszufriedenheit bei der Arbeit“ einzuordnen (vgl. Abb. 1 auf Seite 3).

Kriterium: Lustprinzip (Hedonismus)

Dieses Konzept versteht Zufriedenheit als angenehmen Zustand bzw. als positive affektive (gefühlsmäßige) Bewertungs-Reaktion. Bei Menschen sei die Tendenz vorhanden, Lust zu vermehren und Unlust zu vermeiden. Im Unterschied zu den Homöostase-Konzepten stehen *Lustmaximierung* und *Umweltreize* im Vordergrund (nicht so sehr intrapsychische Ausgleichsprozesse). Zum Beispiel lautet die Frage nicht: „Ist Ihr Kontaktbedürfnis befriedigt?“, sondern: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen?“ Man spricht deshalb von „anreiztheoretischen Konzepten“.

Als Beispiel sei der Job Description Index (JDI) von SMITH / KENDALL / HU LIN angeführt. Der „Anreizwert“ ergibt sich aus der Bewertung von Arbeitsaspekten auf der Dimension „angenehm – unangenehm“ (vgl. Abb. 2 auf Seite 4).

Abb. 1

Auszug aus PORTERS Fragebogen zur „Bedürfniszufriedenheit bei der Arbeit“

Sie werden gebeten, einen Kreis um diejenige Zahl zu ziehen, die die Menge des zu bewertenden Charakteristikums am besten repräsentiert. Niedrige Zahlen repräsentieren niedrige oder minimale Mengen, und hohe Zahlen repräsentieren hohe oder maximale Mengen des jeweiligen Charakteristikums.

1. Das Gefühl der Selbstachtung, das eine Person in meiner Stellung erhält

	min						max
a) Wieviel ist gegenwärtig vorhanden?	1	2	3	4	5	6	7
b) Wieviel sollte vorhanden sein?	1	2	3	4	5	6	7
c) Wie wichtig ist dies für mich?	1	2	3	4	5	6	7

2. Die Autorität und die Vollmacht, die mit meiner Stellung verbunden ist

	min						max
a) Wieviel ist gegenwärtig vorhanden?	1	2	3	4	5	6	7
b) Wieviel sollte vorhanden sein?	1	2	3	4	5	6	7
c) Wie wichtig ist dies für mich?	1	2	3	4	5	6	7

3. Die Gelegenheit zur persönlichen Entfaltung und Entwicklung in meiner Stellung

	min						max
a) Wieviel ist gegenwärtig vorhanden?	1	2	3	4	5	6	7
b) Wieviel sollte vorhanden sein?	1	2	3	4	5	6	7
c) Wie wichtig ist dies für mich?	1	2	3	4	5	6	7

4. Das Ansehen meiner Stellung innerhalb der Organisation (d. h. die Aufmerksamkeit, die ihr von anderen innerhalb der Organisation geschenkt wird)

	min						max
a) Wieviel ist gegenwärtig vorhanden?	1	2	3	4	5	6	7
b) Wieviel sollte vorhanden sein?	1	2	3	4	5	6	7
c) Wie wichtig ist dies für mich?	1	2	3	4	5	6	7

Quelle: WEINERT (1981), 307.

Abb. 2

Auszug aus dem „Job Description Index (JDI)“ von SMITH / KENDALL / HU LIN

Anweisung: Setzen Sie ein „J“ neben eine Behauptung, wenn diese die besonderen Aspekte Ihrer Arbeit, z. B. die Arbeit selbst, die Bezahlung etc. beschreibt, oder ein „N“, wenn die Behauptung diesen Aspekt nicht beschreibt, oder ein „?“, wenn Sie sich nicht entscheiden können.		
Die Arbeit selbst		
interessant	heiß	frustrierend
Routine	angenehm	einfach
zufriedenstellend	nützlich	endlos
langweilig	ermüdend	gibt das Gefühl,
gut	gesund	etwas geleistet zu haben
kreativ	die Fähigkeit fordernd	
respektiert	auf den Beinen	

Quelle: WEINERT (1981), 311.

4. Das Streßkonzept

Vor etwa 50 Jahren wurde der Begriff Streß in die wissenschaftliche Diskussion und Forschung eingeführt (H. SELYE), und mittlerweile erscheinen nicht nur jährlich schätzungsweise 500 wissenschaftliche Beiträge zu diesem Phänomen (NITSCH, 1981, 18), sondern der Ausdruck hat auch Eingang in die Umgangssprache gefunden und bedeutet so etwas ähnliches wie „Belastung“ oder ein Spannungsverhältnis zwischen den Fähigkeiten der Person und den Anforderungen der Umwelt (LAZARUS/LAUNIER, 1981). 31 % der Deutschen gaben 1982 an, unter Streß zu leiden (HANDELSBLATT vom 5. 7. 1983). Die Fragestellungen der Streßforschung betonen – je nach zugrundeliegendem theoretischen Modell – unterschiedliche Aspekte, z. B.

- welche Situationskonstellationen (Reize) lösen Streß aus? (reizzentrierte Fragestellung),

- wie reagieren Menschen (oder auch Tiere!) auf bestimmte Reizkonstellationen? (reaktions-betonte Fragestellung),
- welche Prozesse (seelische, kognitive, physiologische), insbesondere welche Streß-Bewältigungsprozesse wenden Menschen in Streß-situationen an?

Viele Forscher stimmen darin überein, daß eine Streßsituation am besten charakterisiert werden kann als wahrgenommene Bedrohung, Schädigung oder Herausforderung, verbunden mit *Kontrollverlust* (LAZARUS/LAUNIER, 1981; BRONNER, 1984). Das heißt, Streßreaktionen, etwa gemessen an dem erhöhten Ausstoß von Adrenalin, psychischen Befindlichkeitsstörungen wie Depression oder somatischen Beschwerden wie Herzerkrankungen, Magengeschwür usw., sind um so wahrscheinlicher bzw. ausgeprägter, je weniger die betroffene Person Einfluß auf ihre Umwelt nehmen kann bzw. je weniger sie die Situation selbst gestalten und verändern kann; mit anderen Worten: je ohnmächtiger sie sich fühlt. Zum Beispiel war die Adrenalinausschüttung bei Lärmstreß höher, wenn keine Kontrollmöglichkeit über die Lärmquelle (den sogenannten Stressor) bestand (UDRIS, 1981, 406).

Natürlich sind die Zusammenhänge kompliziert, denn: „Ob und wie stark ein Reiz als „Stressor“ wirkt, hängt wesentlich davon ab, wie er von der betreffenden Person wahrgenommen und verarbeitet wird, über welche Bewältigungsfähigkeiten sie verfügt und welche Bewältigungsstrategien sie wählt“ (NITSCH, 1981, 47); d. h., was den einen streßt, läßt den anderen u. U. unberührt.

5. Streß und Arbeitszufriedenheit

Würde man das Wort Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit durch das Wort Streß austauschen, so änderte sich in vielen Berichten der Informationsgehalt bzw. die Erkenntnisfülle so gut wie gar nicht. Viele Streßmodelle gehen – ähnlich den oben beschriebenen Arbeitszufriedenheitskonzepten – von einer Art Regelsystem aus, das dazu tendiere, sich immer wieder selbst ins Gleichgewicht zu bringen (Homöostase-Modell). Streß wird in diesem Sinne beschrieben als Maß der Übereinstimmung bzw. des Gleichgewichts zwischen den Anforderungen der Umgebung (Umwelt) und den Kapazitäten der Person. Es ist bemerkenswert, daß in empirischen Untersuchungen dieselben

Faktoren, z. B. „Beschäftigung mit menschlichen Problemen“, sowohl Streß als auch Arbeits(un)zufriedenheit „erklärten“ (COOPER, 1981); und BRONNER (1984) meint, daß ähnliches für andere Faktoren gelten dürfte, z. B. für „Zeitdruck und Terminarbeit“! Diese Faktoren stehen also sowohl mit Streß als auch mit Arbeits(un)zufriedenheit in Zusammenhang, und möglicherweise werden hier zwei Ausdrücke für das gleiche Phänomen verwendet.

Arbeitszufriedenheit wird in Streßuntersuchungen sowohl als abhängige als auch unabhängige Variable benutzt, also einmal als Ergebnisgröße (Indikator) der Streßwirkung und zum anderen als Auslöser für Streß!

Leider fehlen aber über längere Zeiträume (etwa mehrere Jahre) gehende Streßuntersuchungen. Außerdem liegt ihnen weitgehend ein Menschenbild zugrunde, das sich am mechanistischen bzw. technischen Regelkreismodell orientiert (vgl. z. B. NITSCH, 1981, 29–51). Einige Streß- und auch Arbeitszufriedenheits-Konzepte basieren eher auf simplen Reiz-Reaktions-Modellen, indem sie herauszufinden versuchen, welche Arten von Situationen sich als streßauslösend oder arbeitszufriedenheitsfördernd bzw. -hemmend beschreiben und gruppieren lassen.

Dennoch bietet die Streßforschung interessante Hinweise für die Gestaltung einer „gesunden“ Arbeitssituation bzw. für die Selbsterziehung zu mehr Streßresistenz, worauf ich weiter unten noch einmal zurückkommen werde.

6. Seelische Gesundheit als umfassenderer Maßstab

Anlaß für die Behandlung des Themas

Die Frage ist, ob diese Konzepte bzw. Meßmethoden der Arbeitszufriedenheit und von Streß ausreichend sind, um darauf sozial-organisatorische Gestaltungen zu gründen. Was „bringen“ letztlich neue Formen der Mitbestimmung, neue Arbeitsplatzgestaltungen, neue Vergütungssysteme, neue Arbeitsinhalte? Wie kurzatmig bzw. kurzfristig sind die Effekte der üblicherweise gemessenen Arbeitszufriedenheit bzw. die Streßwirkungen? Mit anderen Worten: Welche Übereinstimmungen ergeben sich etwa bei Messungen nach einer Woche, einem Monat, einem Jahr, über 10 Jahre?

VAILLANT/VAILLANT (1981) analysierten eine der seltenen Längsschnittuntersuchungen: Von 456 Jungen aus überwiegend unterprivilegierten sozialen Schichten einer amerikanischen City (Innenstadtbereich) wurden in den Jahren von 1940 bis 1945 Daten erhoben: Die Jungen selbst, deren Eltern und Lehrer wurden befragt und sonstige Dokumente (z.B. über Straffälligkeit usw.) ausgewertet. Die Jungen waren zu dieser Zeit 14 ± 2 Jahre alt.

Fast alle Versuchspersonen (ausgenommen 30 Todesfälle und sonstiger „Schwund“ von nur 7 %) wurden danach jeweils im Alter von 25, 31 und 47 Jahren erneut interviewt.

Einige markante Ergebnisse:

Die „Art der Beschäftigung im Jugendalter“ – gemessen auf einer Skala zur Erfassung der Phase 4 nach ERIKSON (industry versus inferiority) – erwies sich als besserer Prädiktor („Vorhersager“) für die spätere seelische Gesundheit – gemessen an verschiedenen Indikatoren wie allgemeine Schätzskala für geistige Gesundheit/Krankheit, Arbeitslosigkeit in %, Arbeitszufriedenheit u. a. – als z. B. der Intelligenz-Quotient, die Schichtzugehörigkeit der Eltern oder emotionale Probleme im Jugendalter!

Sachverhalte, die mit der Skala der Phase 4 nach ERIKSON erfaßt werden, sind z. B.:

- Teilzeitbeschäftigungen
- regelmäßige häusliche Arbeit
- Teilnahme an Vereinen, beim Sport
- Übernahme von Schulämtern, Teilnahme an Aktivitäten der Schule u. ä.

Aus der genannten Längsschnittuntersuchung geht also der Zusammenhang zwischen einer bestimmten Art im Jugendalter tätig gewesen zu sein und der psychischen Gesundheit im Erwachsenenalter hervor. Es geht nun darum, daß die Sozialwissenschaften Anregungen für solche sozial-organisatorischen Gestaltungen geben, die den Menschen Tätigkeiten ermöglichen, die sie psychisch gesund und nicht psychisch kaputt machen!

M. E. bieten sich die auf längere Zeiträume angelegten und umfassenderen Konzepte der seelischen Gesundheit als eine Ergänzung an, die deshalb hier skizziert werden soll.

Wer ist seelisch gesund/krank? (Theorien und Konzepte)

BECKER (1982) fand beim Vergleich von 9 Konzepten¹⁾ der seelischen Gesundheit folgende Hauptkriterien heraus, an denen seelische Gesundheit gemessen bzw. verankert wird:

Übereinstimmende Kriterien bei allen Autoren sind: *Produktivität* (Kreativität, Tätigsein, Werksinn) und *Liebesfähigkeit* (Intimität). (Schon FREUD brachte seelische Gesundheit auf die Kurzformel: „Lieben und arbeiten“ !)

Im übrigen unterscheiden sich aber die Konzepte, indem sie seelische Gesundheit an jeweils einer der folgenden drei Kriterien (Maßstäbe) verankern:

1. Kompetenz zum Vollzug interner und externer Anpassungsleistungen
2. Selbstaktualisierung, d. h. „freie“ Entfaltung der individuellen Anlagen und deren Einsatz; sowie Befriedigung der „wahren“ Bedürfnisse und Interessen
3. Sinnfindung, d. h. Bejahung bestimmter Ziele / Werte; Vorhandensein eines kohärenten Bezugs- und Orientierungssystems.

Dementsprechend faßt BECKER die drei Theorien in drei Modelltypen zusammen, die er nennt:

1. Regulationskompetenz-Modelle
2. Selbstaktualisierungs-Modelle und
3. Sinnfindungs-Modelle.

Zu 1. Regulationskompetenz-Modelle:

Diese werden am eindeutigsten von FREUD, MENNINGER und ERIKSON vertreten. Leitidee ist die (Wieder-)Herstellung des inneren und äußeren Gleichgewichts. Inneres Gleichgewicht wird verstanden als relativ spannungsfreies Zusammenwirken von Es, Ich und Über-Ich (FREUD), bzw. als integrierende Leistung des Ich (MENNINGER), bzw. als Urvertrauen, Ich-Identifikation oder Ich-Integration (ERIKSON). Mit äußerem Gleichgewicht ist gemeint die Anpassung an die Umwelt

¹⁾ Analysiert wurden die Konzepte von FREUD, ERIKSON, MENNINGER, FROMM, ROGERS, MASLOW, JOURARD, ALLPORT und FRANKL.

(Assimilation und Akkommodation nach PIAGET)¹⁾ durch Denken und angemessene Wahrnehmung. Inneres und äußeres Gleichgewicht müssen wiederum im (Meta-)Gleichgewicht sein.

Zu 2. Selbstaktualisierungs-Modelle:

Hauptvertreter sind FROMM, ROGERS, MASLOW und JOURARD. Selbstaktualisierung kann übersetzt werden als „eigene Anlagen und Potentiale auf schöpferischem Weg zur Entfaltung bringen“ oder als nicht außengeleitetes, sondern entsprechend einer autonomen Moral und Selbstverantwortlichkeit gesteuertes Verhalten verbunden mit Selbstachtung und Selbstvertrauen. Im Gegensatz zu den Regulationskompetenz-Modellen werten die Selbstaktualisierungs-Modelle „stabile Gleichgewichtszustände als Risiken der Stagnation und Erstarrung“!

Zu 3. Sinnfindungs-Modelle:

FRANKL meint, daß es „nicht sehr fruchtbar ist, von einem Modell der Befriedigung bestimmter biologischer Bedürfnisse und der Spannungsreduktion auszugehen“ und er spricht vom „Willen zum Sinn“. Der Mensch wird als geistiges Wesen begriffen, das sein Handeln an Werten und Sinninhalten orientiert. Leiden und Triebversagen werden in Kauf genommen, wenn sie als notwendig und sinnvoll betrachtet werden. Die Sinnfindungstheoretiker üben Kritik am Homöostaseprinzip und am Kriterium des direkten Strebens nach Wohlbefinden und Glück.

Seelisch krank ist also

- *im Sinne der Regulationskompetenz-Modelle*: wer seelisch „gestört“, „fehlangepaßt“ bzw. „aus dem Gleichgewicht geraten ist“;
- *im Sinne der Selbstaktualisierungs-Modelle*: wer sich selbst entfremdet ist und bei dem „verhindertes Wachstum“ vorliegt;
- *im Sinne der Sinnfindungs-Modelle*: wer sich „innerlich leer fühlt“, unter „Sinnverlust“ leidet bzw. ein „Gefühl der Sinnlosigkeit“ hat.

7. Seelische Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Da „gestreßt sein“ oft mit „psychisch krank“ in Verbindung gebracht wird, wie ich oben gezeigt habe, nimmt es nicht wunder, daß

¹⁾ Assimilation: Objekte werden in kognitive Schemata eingefügt (von entwicklungspsychologischen Phasen abhängig!)

Akkommodation: Anpassung des kognitiven Schemas an Umwelterfahrungen.

Arbeitszufriedenheitsmaße auch als Indikatoren für psychische Gesundheit verwendet werden. Die gefundenen empirischen Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und psychischer Gesundheit faßt UDRIS (1981, 415) wie folgt zusammen:

- selbstberichtete Verhaltensmaße, wie Alkohol-, Medikamenten- und Zigarettenkonsum, kovariieren kaum mit Arbeitszufriedenheit,
- Indizes für psychosomatische Beschwerden und Symptomlisten zeigen leichte Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit¹⁾,
- affektive Maße, wie Angst, Spannung oder Depressivität, sind in etwas geringerer Ausprägung assoziiert mit Arbeitszufriedenheit als Maße für allgemeine Lebenszufriedenheit. Aber auch hier werden selten stärkere Zusammenhänge erreicht²⁾.

Einerseits führten oft die gleichen Auslöser (Anreize/Situationen) sowohl zu Streß als auch zu Arbeitsunzufriedenheit, andererseits fanden sich aber nur schwache Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und anderen (!?) Indizes für psychische Gesundheit. Das mag an den verwendeten Maßstäben für die seelische Gesundheit liegen. Zum Beispiel können die von UDRIS, (1981, 414) angegebenen Indizes für psychische Gesundheit kaum den oben besprochenen Konzepten psychischer Gesundheit, wie sie BECKER zusammengetragen hat, genügen:

- physiologische Meßwerte, u.a. Parameter des Herz-Kreislauf-Systems (Herzfrequenz, Blutdruck, Cholesterin u. a.) oder hormonale Parameter, wie z.B. Adrenalin und Noradrenalin,
- Verhaltenssymptome, wie Zigaretten-, Alkohol-, Koffein- und Tablettenkonsum,
- psychosomatische Beschwerden oder Erkrankungen aufgrund von Selbstbeobachtungen (Fragebogen) oder aufgrund von ärztlichen Diagnosen (z. B. kardiovaskuläre Beschwerden und Erkrankungen, Ulkus, Asthma),
- Selbstbeschreibungen anhand von klinisch-psychologischen Konzepten, wie Depressivität, Ängstlichkeit (Angst) und Selbstwertgefühl,
- skalierte Urteile über aktuelle und habitualisierte Zuständlichkeiten (z. B. Tension, Lebenszufriedenheit).

1) $r = 0,10$ bis $r = 0,30$.

2) bis zu $r = 0,40$.

KORNHAUSER (1965) verwendete demgegenüber für „mental health“, also geistige Gesundheit, die Indikatoren: Angst, Selbstwertgefühl, Feindseligkeit, Soziabilität, allgemeine Lebenszufriedenheit, soziale Entfremdung und Verzweiflung. Möglicherweise hat psychische Gesundheit nur relativ wenig mit Streß und mit Arbeitszufriedenheit gemeinsam, mit Ausnahme der recht plausiblen Feststellung, daß seelisch Gesunde Streß besser bewältigen als seelisch nicht Gesunde. Oben wurde auch schon darauf hingewiesen, daß Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit oft mit psychischer Gesundheit gleichgesetzt, zumindest als Indikator für psychische Gesundheit verwendet wird. So berichtet z. B. UDRIS (1981, 414), daß immer wieder Beziehungen zwischen Partizipation und psychischer Gesundheit gefunden würden, und er zitiert dann im selben Zusammenhang eine NASA-Studie, bei der man einen mittleren Zusammenhang¹⁾ gefunden habe zwischen Nicht-Partizipation und Arbeitsunzufriedenheit.

Die Arbeitszufriedenheitskonzepte scheinen eher vorübergehende als überdauernde Zustände (eher State- als Trait-Aspekte) zu messen; außerdem werden viel weniger Aspekte (Variable) bzw. ein sehr viel engerer Verhaltensausschnitt des Menschen berücksichtigt (beispielsweise lediglich die Einstellung zur Arbeit, eine bestimmte Gefühlsbilanz gegenüber der Organisation des Unternehmens, oder die gefühlsmäßige Reaktion auf bestimmte Situationen mit Vorgesetzten, Kollegen usw.).

M. E. ist aber eine ganzheitliche Sichtweise, d. h. die Integration vieler unterschiedlicher Aspekte notwendig. Der Mensch kann nicht als Glied in der „Stimulus-Organismus-Response“- (SOR-)Kette zureichend begriffen werden. Deshalb ist es auch zu primitiv, z. B. bestimmte sogenannte Anreize zu schaffen oder zu erhöhen und dann zu messen, wie der Mensch reagiert, etwa festzustellen auf der Bewegung einer Arbeitszufriedenheitsskala. Ähnliches gilt auch für Streßmessungen (vgl. AFFEMANN, 1979). Auf die nur schwache Korrelation zwischen den gemessenen Werten für Arbeitszufriedenheit einerseits und den Werten, die den Grad der psychischen Gesundheit anzeigen andererseits, wurde schon hingewiesen. Die Messung von vorübergehenden Gefühlszuständen scheint jedenfalls kein tragfähiges Fundament für

¹⁾ $r = 0,50$

sozialorganisatorische Entscheidungen zu sein. Ausschlaggebend ist vielmehr, wohin der Mensch sich *langfristig* entwickelt, gemessen an sehr komplexen Konstrukten wie etwa Selbstaktualisierung, Regulationskompetenz und Sinnfindung.

8. Seelische Gesundheit und Streß

Eine auffallende Ähnlichkeit besteht zwischen den Regulationskompetenz-Modellen der seelischen Gesundheit und den Ergebnissen vieler Streßforscher. So meinen z. B. LAZARUS/LAUNIER (1981, 241): „Es gibt intuitive und empirische Gründe für die Annahme, daß die jeweilige Art, wie Menschen Streß bewältigen, noch wichtiger für Lebensmoral, soziale Anpassung und Gesundheit/Krankheit sind als die Häufigkeit und Schwere der Streßepisoden selbst.“

BRONNER (1984) spricht von der „Strategie der aktiven Selbstregulation“ und weist auf ähnliche Ergebnisse aus der Entscheidungsforschung hin, wo sich gezeigt habe, daß Selbstsicherheit und Interesse bei der Lösung komplexer Probleme wesentlich sind. Das Ziel dieser Strategie liege in der Vermittlung der Fähigkeit, über geeignete aktive Selbstregulationen schädliche physiologische und psychologische Prozesse „in sich abfangen zu lernen“ (GEBERT, 1981, 201). Schließlich weist AFFEMANN (1979, 120 ff.) auf den Zusammenhang zwischen mangelnder Ich-Stärke und mangelnder Streßresistenz hin.

Regulationskompetenz-Konzepte scheinen übrigens dem westlichen Denken zu entsprechen, das die Welt für machbar, kontrollierbar hält, im Gegensatz zum östlichen Denken, bei dem Begriffe wie „geschehen lassen“ oder „werden“ vorherrschen. Der westliche Mensch scheint nur dann „nicht gestreßt“ zu sein, wenn er sein Verhältnis zur Umwelt „unter Kontrolle“ hat!

Es sei auch noch einmal daran erinnert, daß „Kontrollverlust“ als Hauptcharakteristikum von Streß angesehen wird. Das heißt also: Ob und welche Streßfolgen eintreten, hängt weitgehend von den Bewältigungsprozessen der jeweiligen Person ab. Andererseits wird auch psychische Gesundheit definiert als die Fähigkeit zur Selbstregulation, wie wir gesehen haben. Das führt leicht zu dem Zirkelschluß: (1) Psychisch gesund/krank ist derjenige, der genügend/zuwenig Selbstregulationskompetenz besitzt, (2) ob und welche Streßfolgen auftreten, hängt von den Selbstregulationsprozessen (Bewälti-

gungsprozessen) der jeweiligen Person ab. Daraus ergibt sich trivial: (3) Psychisch gesund ist derjenige, bei dem keine Streßfolgen auftreten. Es ist aus dieser Sichtweise müßig zu fragen, welche Auswirkung Streß auf psychische Gesundheit/Krankheit hat, vielmehr sind Streßreaktionen dann lediglich Symptome (Indikatoren) für psychische Krankheit. Oder anders ausgedrückt: Ein seelisch gesunder Mensch wird nicht gestreßt und umgekehrt! Mit dem Streßkonzept scheint man also der Frage nach der Erhaltung bzw. Entwicklung psychischer Gesundheit nicht sehr viel näherzukommen. Es sei denn, es gelte die Formel psychisch krank gleich gestreßt. Dann müßte man in der Tat alles, was Streß bereitet, vermeiden und bekämpfen. Diese Formel erweist sich aber auf den ersten Blick als unglaubwürdig, und Streßforscher (z. B. LAZARUS/LAUNIER) weisen auch darauf hin, daß Streß durchaus „gesund“ sein kann. In dieser Hinsicht erscheinen dann auch die in der Streßforschung untersuchten sogenannten Streßauslöser oder Streßfaktoren relativ willkürlich aus einer unendlichen Fülle herausgegriffen, denn es macht nicht viel Sinn, einzelne Reize, wie z. B. Lärm, Einsamkeit oder Zeitdruck, zu isolieren und deren Auswirkungen auf Menschen zu messen. Dies wird natürlich auch von den Streßforschern selbst erkannt, und sie versuchen deshalb, das Streßgeschehen als Prozeß zu erfassen. Sinnvoll scheint mir auch der ganzheitlichere Ansatz von AFFEMANN (1979, 118) zu sein, der von Streßauswirkungen auf die *Gesamtpersönlichkeit* ausgeht: „Streß erzeugt somit die Umwelt in dem Maße, in dem sie der Gesamtpersönlichkeit des Menschen nicht entspricht.“

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß der Ausdruck *seelische* Gesundheit bei den Streßforschern oft vermieden und z. B. durch „psychosoziales Wohlbefinden“ oder angloamerikanisch „mental health“ ersetzt wird.

Der Begriff seelische Gesundheit scheint eben weitgehend ungeklärt, kaum meßbar und daher für empirische Untersuchungen unbrauchbar. (Auch über die Dreiheit von Körper, Geist und Seele des Menschen besteht ja weiterhin Unklarheit!) Dies ist nicht verwunderlich, wenn man berücksichtigt, daß es sich bei seelischer Gesundheit um menschliche Entwicklungen, Wachstumsvorgänge, d. h. dynamische, dauernd veränderliche Prozesse handelt, die mit Indikatoren wie Herzfrequenz, Blutdruck, Adrenalinausschüttung, Zigaretten-, Alkohol-, Koffeinkonsum, psychosomatischen Beschwerden wie Asthma, Magengeschwür, Gefühlsbeschreibungen wie Angst, Selbstwertgefühl oder Urteile über

die Lebenszufriedenheit nicht ausreichend erfaßt werden können. Notwendig sind aber Begriffe und Maße für gesunde *Entwicklungen* von geistbegabten Lebewesen.

9. Praktische Konsequenzen

Die für die sozial-organisatorische Gestaltung Verantwortlichen sollten den Mut haben, sich mehr an den umfassenderen, intuitiv-ganzheitlich erfaßbaren Konzepten der seelischen Gesundheit auszurichten und getrost auf manche pseudo-genaue-quantitative Arbeitszufriedenheits- und Streßmessung zu verzichten.

In Anlehnung an BECKERS (1982) Zusammenfassung der Konzepte zur seelischen Gesundheit in drei Modelltypen, nämlich in *Regulationskompetenz-, Selbstaktualisierungs-, Sinnfindungs-Modelle*, wären also alle Entscheidungen bzw. Gestaltungen daran zu prüfen, ob sie und wie gut sie geeignet sind

1. die *Regulationskompetenz* der Betroffenen zu stärken und auszubilden,
 2. Möglichkeiten zur *Selbstaktualisierung* zu eröffnen und
 3. der Suche nach dem *Lebenssinn* der Betroffenen zu entsprechen.
- Dabei kann es dem Einfallsreichtum vor allem der Praktiker selbst überlassen bleiben, wie sie diese Forderungen im einzelnen verwirklichen wollen. Hier soll nur die jeweilige Richtung verdeutlicht werden.

Regulationskompetenz der Betroffenen stärken

Maßnahmen, die zur Hilflosigkeit und Inkompetenz erziehen, sind demnach abzulehnen; Maßnahmen, die Kompetenzen herausfordern, sind erwünscht, da sie vermutlich langfristig zur seelischen Gesundheit beitragen. Das heißt also: Keine Problemlösungen für andere, sondern Problemlösekompetenz zum selbständigen Handeln verschaffen!

Am konkreten Beispiel: Keine Zwangsaltersversorgung, sondern Angebot freiwilliger Versorgungsvorsorgemöglichkeiten; Vorgabe von Zielen statt Ausführungsvorschriften; statt Sozialleistungen im Gießkannenprinzip mehr Wahlmöglichkeiten durch Cafeteria-Prinzip, bei dem der Mitarbeiter aus verschiedenen Sozialleistungsangeboten auswählen kann, indem er z. B. auf das Kantinenessen verzichtet, aber dafür mehr Freizeit erhält usw. SELIGMAN (1979) hat unter dem Titel „Erlernte Hilflosigkeit“ Wesentliches zu diesem Aspekt beigetragen. Auch die

Mehrzahl experimenteller und empirischer Streßuntersuchungen haben gezeigt, daß die Möglichkeit, die eigene Situation zu kontrollieren, günstig, d. h. streßabbauend wirkte.

GEBERT (1981) behandelt einige konkrete Möglichkeiten, wie man durch „Selbstregulation über Selbstwahrnehmung und Gegensteuern“ mit Streß fertigwerden könne. Als Selbstregulationstechniken nennt er z. B. das autogene Training, progressive Muskelentspannung, Bio-Feedback, transzendente Meditation u. a. Derartige Programme laufen insgesamt auf „Streßimmunsierung“ hinaus; eine Forderung, die man auch bei anderen Streßforschern finden kann (z. B. MEICHENBAUM, 1979; LAZARUS/LAUNIER, 1981). Allerdings scheinen diese Techniken doch eher oberflächlich anzusetzen.

Möglichkeiten zur Selbstaktualisierung eröffnen

Dies ist vor allem eine Frage der Arbeitsgestaltung, und insbesondere des Arbeitsinhaltes, nicht so sehr der Arbeitsumgebung: Die Aufgabe sollte vielfältige Fertigkeiten und Fähigkeiten erfordern, Körper und Geist beanspruchen, nicht allzusehr zerstückelt sein, sondern eine Gestalt haben, genug Freiheitsspielräume geben für den eigenen Rhythmus, für selbständige Kooperation mit Arbeitskollegen usw. Streßuntersuchungen haben gezeigt, daß nicht nur Überforderungen, sondern auch Unterforderungen zu Streßreaktionen, wie z. B. Unzufriedenheit, geringes Selbstwertgefühl u. ä., führten und daß Zusammenhänge bestehen zwischen Partizipation im Sinne von Beteiligtsein am betrieblichen Geschehen und psychischer Gesundheit (UDRIS, 1981). Hier scheint der Durchbruch zumindest im Denken, aber auch teilweise in der praktischen Gestaltung schon gelungen zu sein (vgl. die Beispiele neuer Arbeitsstrukturierung bei Volvo, Saab/Scania, Procter & Gamble, Philips, Fiat u. v. a. m.!).

Dem Lebenssinn der Betroffenen entsprechen

Wissen wir noch, wofür wir produzieren oder arbeiten oder Kapital anhäufen? Hat sich nicht der Produktionsprozeß längst verselbständigt? Statt daß er dazu dient, geistige und materielle Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen – also ein Mittel ist zum Zweck der Lebensbewältigung –, dienen wir mittlerweile der Aufrechterhaltung des überkommenen und sich mit offensichtlich unaufhaltsamer Eigen-gesetzlichkeit entwickelnden Produktions- bzw. Wirtschaftsapparates. Viele sehen zwar keinen Sinn ihrer Arbeit, aber das wirtschaftspolitische

Hauptziel ist die Erhaltung bzw. Schaffung sogenannter „Arbeitsplätze“, egal wozu sie dienen. STRÜMPEL (Handelsblatt vom 2./3. 6. 1983) kommt aufgrund einer breit angelegten Befragung deutscher Berufstätiger im Jahre 1982 zu dem Ergebnis, daß große Teile der Bevölkerung die Freizeit der Arbeit vorziehen und am liebsten gar nicht arbeiten würden; nur 39 % sagen, daß ihre gegenwärtige Arbeit sie „voll befriedigt“, und er kommentiert m.E. zutreffend, wenn er meint: „Vielleicht würden die Menschen die Arbeit eher als Lebensaufgabe sehen, eher ihr Bestes geben, wenn die Raison d'être der nehmenden Organisation entsprechend hohen moralischen Ansprüchen genügen würde.“

Nicht nur die Produzenten selbst oder der Handel, sondern auch Gewerkschaften und andere Wirtschaftsgruppen rufen die Bevölkerung – sogar in Tageszeitungen! – zu mehr Konsum auf, damit die Wirtschaft wieder anrolle. Es gilt also nicht zu wirtschaften, um u. a. Konsumbedürfnisse zu befriedigen oder um etwas gesellschaftlich Sinnvolles beizutragen, nein umgekehrt verlangt man zu konsumieren, um den Wirtschaftsapparat zu stützen unter dem Motto: „Eßt mehr Würstchen!“

Wozu sind wir auf der Welt? Was ist unser Auftrag? Wie kann ich mich entwickeln zu dem, der ich werden könnte oder sogar vielleicht werden soll? Dies ist der vorrangige Gesichtspunkt, und das Wirtschaftsleben müßte sich dem anpassen und unterordnen; anders ausgedrückt: Die Menschen müssen sich solche Formen der Arbeit in Wirtschaftsorganisationen schaffen, die den Kriterien der seelischen Gesundheit entsprechen.

Es ist zu bezweifeln – und es gibt zahlreiche Untersuchungen und Beispiele, die das belegen –, daß die konventionellen materiellen Arbeitsanreize tatsächlich 1. diese Allgemeingültigkeit besitzen und 2. mit dieser Vorrangigkeit gelten: Das Drängen in sozialpflegerische Berufe, die „Selbstaussbeutung“ in alternativen, von Begeisterung getragenen Organisationen, „Neutralisierung“ des Kapitals von Unternehmenseignern durch Übertragung auf Stiftungen usw. weisen darauf hin, daß ganz andere „Motivatoren“ wirksam sind. Knappe Güter sind heute – Gott sei Dank – nicht mehr Brot, Gemüse, Milch und Wein (Überschußprobleme!), sondern z. B. Lebensfreude, Sinn für Schönheit, Nächstenliebe, d. h. kurz immaterielle bzw. seelische „Nahrung“. Notwendig ist also ein stärkerer Einfluß kultureller, geistiger Gesichtspunkte auf das Denken, Fühlen und Wollen der im Wirtschaftsleben Stehenden,

insbesondere der Führungskräfte. Nehmen nicht viele Manager einen äußerst begrenzten Realitätsausschnitt wahr: nur noch die Mittel zum Zweck, also Fabrikanlagen, Bilanzposten, die wirtschaftliche Welt? AFFEMANN (1979) gebraucht das Wort „geschrumpfter Mensch“ und charakterisiert die Verarmung wie folgt: „Der inwendige Mensch – also die Fülle seiner emotionalen Möglichkeiten, wie Gemüt, Gefühl, Phantasie, Zärtlichkeit, Erlebnisfähigkeit, Beschaulichkeit – wird nicht entwickelt.“ Zur sozial-organisatorischen Gestaltung gehören aber auch kulturell-geistige Impulse, damit die Führungskräfte der Wirtschaft nicht seelisch-geistig verkümmern und solchermaßen verkümmerte Menschen die Welt nur noch als Fabrik und Warenhaus sehen und gestalten. Kriterien für die Offenheit für solche Impulse bei den Managern und bei allen anderen Organisationsmitgliedern könnten deren Interessen und deren praktisches Tun auf ästhetischen, künstlerischen, religiösen, philosophischen und wissenschaftlichen Gebieten sein. (Vgl. AFFEMANN, 1979!)

Es würde sich lohnen, einmal den möglichen Zusammenhang zwischen einer solcherart umschriebenen seelischen Gesundheit der Organisationsmitglieder einerseits und der langfristigen ökonomischen Gesundheit der Organisation selbst andererseits zu untersuchen.

Humanität und Ökonomität müssen ja bekanntlich nicht notwendigerweise im Gegensatz zueinander stehen.

Literaturverzeichnis

Affemann, Rudolf: Geistige Ursachen gesellschaftlicher Stressoren, seelische Ursachen von Streßanfälligkeit und pädagogische Möglichkeiten des Streßabbaus, in: Das öffentliche Gesundheitswesen, 41. Jg., Heft 3 (März 1979, S. 117 – 123).

Becker, Peter: Psychologie der seelischen Gesundheit, Bd. 1: Theorien, Modelle, Diagnostik, Göttingen u. a., 1982.

Bronner, Rolf: Streß – Belastung – Beanspruchung, in: ZFO, 53. Jg. (1984), Hefte 3+4, 202 – 205; 269 – 272.

Cooper, Cary L.: Streß auf verschiedenen Stufen der Managementhierarchie, in: *Frese, Michael* (Hrsg.): Streß im Büro, Bern-Stuttgart-Wien 1981.

- Erikson, Erik H.*: Kindheit und Gesellschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1971.
- Gebert, Diether*: Belastung und Beanspruchung in Organisationen – Ergebnisse der Streßforschung, Stuttgart 1981.
- Handelsblatt* vom 5. 7. 1983: Arbeitsmoral; und vom 2./3. 7. 1983.
- Kornhauser, A.*: Mental health of the industrial worker, New York 1965.
- Lazarus, Richard S./Launier, Raymond*: Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in: *Nitsch* (1981), 213 – 259.
- McGrath, Joseph E.*: Streß und Verhalten in Organisationen, in: *Nitsch* (1981), 441 – 499.
- Meichenbaum, D.*: Kognitive Verhaltensmodifikation, München 1979.
- Neuberger, Oswald*: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a., 1974.
- Ders.*: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a., 1974.
- Nitsch, Jürgen R. (Hrsg.)*: Streß, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern / Stuttgart / Wien 1981.
- Seligman, M. E. P.*: Erlernte Hilflosigkeit, München 1979; amerik. Orig.: Helplessness: On depression, development and death, San Francisco 1975.
- Udris, Ivar*: Streß in arbeitspsychologischer Sicht, in: *Nitsch* (1981), 391 – 440.
- Vaillant, George E./Vaillant, Caroline O.*: Natural History of Male Psychological Health, X: work as a Predictor of Positive Mental Health, in: *The American Journal of Psychiatry* 138: 11, November 1981, 1433 – 1440.
- Weinert, A. B.*: Lehrbuch der Organisationspsychologie, München u. a., 1981.

Zum Autor:

Prof. Dr. Pullig, geb. 1941.

Nach Diplom und Promotion in Volkswirtschaftslehre 3 Jahre in der Führungskräfteweiterbildung einer Konzernzentrale, danach 2 Jahre Assistent und stellvertretender Personalleiter in einer Tochtergesellschaft dieses Konzerns.

Seit 1975 Professor an der Universität – Gesamthochschule – Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und betriebliche Weiterbildung.

In dieser Reihe sind bisher folgende Hefte erschienen:

- 1/80: *Stiftung Mensch und Arbeitswelt*, Dr. Karl Lang
- 2/80: *Wandel in der Arbeitswelt aufgrund neuer Technologien – Auswirkungen auf den Menschen – notwendige Konsequenzen*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 3/80: *Führung – Führungspersönlichkeit – Persönlichkeitsbildung*
Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 1/81: *Moderne Technologie verändert Büro-Arbeitsplätze*, Willi Thol
- 2/81: *Die Arbeitswelt aus der Sicht eines Arbeitnehmervertreters*
Milo Vyzina
- 3/81: *Das Krankenhaus und seine Mitarbeiter*
Prof. Dr. Dr. med. Rudolf Affemann
- 4/81: *Auf dem Weg zu einer informationsverarbeitenden Gesellschaft*
Dr. Heinrich Hinkel
- 5/81: *Personale Kommunikation – Ihre Behinderung und Förderung in unserer Gesellschaft*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 6/81: *Hochbegabte – Aufgaben, Programme, Perspektiven*
Prof. Gottfried Kleinschmidt
- 1/82: *Führungsprobleme in der öffentlichen Verwaltung*, Jörg Zwosta
- 2/82: *Wirtschaftswachstum und Lebensqualität*, Dr. Karl Lang
- 3/82: *Anforderungen an Führungskräfte und Auswahl von Führungskräften heute*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 4/82: *Bewerber vor 15 Jahren – Bewerber heute, Erfahrungen aus der betriebsgraphologischen Praxis*, Ursula Affemann
- 5/82: *Probleme in der jungen Generation als Herausforderungen an die ältere Generation*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann

- 6/82: *Soziales Lernen in der Taylorix Organisation*
Dr. Rainer Zwiesele
- 1/83: *Jugendliche Ausländer – beruflich in der Sackgasse?*
Dr. Dieter Jaehrling
- 2/83: *Persönlichkeitsbezogene Weiterbildung durch innerbetriebliche
Gesprächsgruppen*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 3/83: *Kooperationsgerechte Unternehmensstrukturen*
Dipl.-Ing. Heinrich Fromm
- 4/83: *Die Frau in der modernen Arbeitswelt*, Hilde Stumpf
- 5/83: *Möglichkeiten zur Stabilisierung in den Betrieben*
Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 6/83: *Fremdländische Arbeitskräfte – ausländische Mitarbeiter*
Willi Thol
- 1/84: *Fehlhaltungen im betrieblichen Alltag und Wege zu ihrer
Überwindung*, Dr. Heinrich Hinkel
- 2/84: *Wo liegen unsere Führungsmängel? Wie können wir besser
führen?*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 3/84: *Teilzeitarbeit – Möglichkeiten und Chancen*
Prof. Dr. Eduard Gaugler
- 4/84: *Mikroelektronik im Büro – mögliche Auswirkungen auf den
Menschen*, Dr. Heinrich Hinkel
- 5/84: *Wertewandel – Verkaufen als Dienstleistung – Verkäuferper-
sönlichkeit*, Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
- 6/84: *Zusammenarbeit und Führung im Großbetrieb*, Peter Baum
- 1/85: *Kritische Jahre –*
eine Selbsterfahrungsgruppe berichtet über ihre Erfahrungen in
der Arbeitswelt der Jahre 1981 – 1983

2/85: *Politische Rahmenbedingungen einer gesunden Entwicklung der Wirtschaft in den 80er Jahren*, Prof. Dr. Johann D. Hellwege

3/85: *Seelische Gesundheit als Maßstab für sozial-organisatorische Gestaltung*, Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

In der gleichen Zeit ist erschienen:

Woran können wir uns halten? Kompaß durch die Konfliktfelder unserer Zeit, Rudolf Affemann, Herder-Taschenbuch 1980

Führen durch Persönlichkeit: Selbsterfahrungsgruppen berichten, Rudolf Affemann, Verlag Moderne Industrie 1983

Gesund werden – Gesund bleiben: Es liegt an uns, Rudolf Affemann, Herder-Taschenbuch 1983

In Vorbereitung sind folgende Hefte:

4/85: *Das Spannungsfeld von Effektivität und Humanität in der Wirtschaft der 80er Jahre*, Dr. Karl Lang

5/85: *Wertewandel und Arbeitswelt*
Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann, Prof. Dr. Gerhard W. Wittkämper

6/85: *Auswirkungen des Berufs von Führungskräften auf ihre Familien*
Helga Zwosta

1/86: *Führung und Zusammenarbeit im Friseurhandwerk*
Reinhold Leger

2/86: *Was bewegt zur Arbeit?* Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann
Mensch und Arbeit, Landesbischof a. D. Dr. Helmut Claß

3/86: *Was bewegt zur Arbeit? Motivationstechnik oder anderes?*
Einleitende Kurzreferate zu den Arbeitskreisen der Arbeitstagung 1985

4/86: *Was erwarten Hochschulabsolventen von den Betrieben –
Was erwarten die Betriebe von den Hochschulabsolventen?*
Autorengemeinschaft einer Selbsterfahrungsgruppe.

Anschrift: Institut Mensch und Arbeitswelt
Rotenberger Steige 9, 7000 Stuttgart 60
Telefon: (0711) 337600