

# Kommunikation und Flexibilität als Paradigmen in der Arbeitswelt und Psychosomatische Rehabilitation

Christian Spaemann

Bezirkskrankenhaus Kaufbeuren, Fachkrankenhaus für Psychiatrie, Psychotherapie und Neurologie, Kaufbeuren  
(ehemals: Psychosomatische Fachklinik, Bad Dürkheim)

Praxis

54

## Kurzfassung

Die Beurteilung von Kommunikations-, Flexibilitäts- und Planungsverhalten steht in der Leistungsbeurteilung von Angestellten der heutigen Arbeitswelt im Gegensatz zur Fachkompetenz ganz im Vordergrund. Eine Entwicklung, welche die Analysen amerikanischer Soziologen bestätigt, in denen auf deren immer größere Gewichtung und Gratifizierung im Arbeitsleben der Industriegesellschaften hingewiesen wird. Gleichzeitig warnen diese vor der damit verbundenen Gefahr überangepassten Verhaltens und diffuser Ängstlichkeit der Angestellten. In der vorliegenden Arbeit soll diese Entwicklung nachgezeichnet werden. Dabei zeigt sich, dass diese in engem Zusammenhang steht mit dem Massenphänomen des Denkens in psychologischen Kategorien und der Ausbreitung der Psychotherapie. Die soziale Situation vieler Patienten insbesondere an ihrem Arbeitsplatz und die Rolle, die Psychotherapeuten bzw. Psychosomatische Rehabilitationskliniken sowohl einzelnen Patienten gegenüber als auch im gesellschaftlichen Kontext spielen, können so als Ergebnis eines gesellschaftlichen Prozesses begriffen werden. Die Reflexion dieses Zusammenhangs kann, wie sich zeigen soll, für die einzelne Psychotherapie von Bedeutung sein.

## Schlüsselwörter

Arbeitswelt  
Kommunikation  
Leistungsbeurteilung  
Seelische Gesundheit  
Soziologie

## Einleitung

Wie schon andere vor ihm, hat Andor Harrach (1998) in dieser Zeitschrift mit Bezugnahme auf Stuhr (1996) die Ausklammerung der Arbeitswelt aus der Psychotherapie beklagt. Ein Mangel an Kenntnissen über Berufssoziologie seitens der Psychotherapeuten wird als ein wesentlicher Grund hierfür angeführt. In seiner Übersicht weist er auf die persönlichkeitsprägende Bedeutung der Arbeit für den Menschen hin, um dann auf die Vielfalt der Entwicklung psychischer und psychosomatischer Störungen im Zusammenspiel von Arbeitsplatzbedingungen und Primärpersönlichkeit der Betroffenen einzugehen. Hierbei wurden dementsprechende Beziehungsstrukturen am Arbeitsplatz als eine mögliche Ursache solcher Störungen angeführt.

Angesichts der Erfahrungen, die ich mit der Arbeitsplatzsituation sei es der meiner Patienten, meiner Freunde oder meiner eigenen sammeln konnte, wurde mir bewusst, welche Rolle eine bestimmte Form sozialer Kompetenz und Flexibilität für die Integration am Arbeitsplatz sowie für die Beurteilung und Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte und damit auch für den beruflichen Aufstieg spielen. Interaktionale Eigenschaften wie z.B. Einfühlungsvermögen in die seelische Befindlichkeit anderer oder Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Arbeitsbereichen haben gegenüber reinen Sachkompetenzen an Gewicht gewonnen. Ein sehr persönlicher, die Hierarchie eher verschleiender Umgangston in einem Team ist üblich geworden. Eine Situation, die sich von der Generation unserer Väter und Großväter deutlich

unterscheidet und sehr hohe Anforderungen an die Integrationsleistung vieler Menschen stellt. So erklärte mir neulich ein Freund, der Angestellter in einem namhaften deutschen Großkonzern ist, dass sein Vater, der selber Direktor in einem Großunternehmen war, in seiner Abteilung die Probezeit nicht überstehen würde.

Die Kommunikation am Arbeitsplatz ist längst Thema von innerbetrieblichen Seminaren geworden, in denen es nicht um die Erarbeitung von Sachkompetenzen für das jeweilige Produkt, sondern um sogenannte *Teamfindung* geht. Eine Schar von Psychologen und Sozialarbeitern haben sich auf dieses Thema spezialisiert (z.B. Schulz v. Thun, 1996). Meist geht es in deren Arbeit mehr darum, Hilfestellung in der Handhabung dieser Situation zu geben, als sie kritisch zu reflektieren.

Bei amerikanischen Soziologen fand ich eine historische und sozialpsychologische Erklärung für diese Entwicklung, die mir *mit* eine Erklärung zu sein scheint für das bereits alle gesellschaftlichen Schichten durchdringende Phänomen des Denkens in psychologischen Kategorien und der Beschäftigung mit dem eigenen Seelenleben sowie für die damit verbundene Verbreitung der Psychotherapie unterschiedlichster Schulen. Vor diesem Hintergrund betrachtet, erscheinen die Institution der Psychosomatischen Klinik mit ihren Therapeuten einerseits und deren Patienten mit ihren Problemen andererseits als Teilergebnisse eines gesellschaftlichen Prozesses.

Ziel der folgenden Reflexion ist es, den Blick zu schärfen einerseits für die einem bestimmten gesellschaftlichen Prozess entstammenden Ansprüche an das Kommunikationsverhalten von Angestellten, andererseits für Aspekte der durch den gleichen Prozess bedingten gesellschaftlichen Position des Psychotherapeuten. Es soll auf die möglichen Fallstricke aufmerksam gemacht werden, in die ein Therapeut in der psychosomatischen Rehabilitation geraten kann, der sich der gesellschaftlichen Bedingtheit sowohl zahlreicher Probleme seiner Patienten als auch seines Berufes nicht bewusst ist und der noch nicht aufgegeben hat, seine Arbeit *auch* als eine Begleitung des Patienten auf dem dornigen Weg zu mehr persönlicher Autonomie zu verstehen.

## Die Änderung des sozialen Charakters

Der amerikanische Soziologe David Riesman hat in seinem viel beachteten, 1950 erschienenen Werk, *The Lonely Crowd, Die einsame Masse* (1968) die These aufgestellt, dass jede Gesellschaft mehr oder weniger den Menschentyp hervorbringt, den sie braucht. Den verschiedenen Phasen der Bevölkerungsentwicklung seit dem Mittelalter ordnete er entsprechende soziale Charaktere zu: Neigte der sogenannte *traditionsgeleitete Menschentyp* gemäß der stabilen Gesellschaftsordnung, in der er lebte, noch ganz zur Konformität in klar definierten Rollen, kommt es in der zweiten Phase der Bevölkerungsentwicklung zur Heranbildung des *innengeleiteten Typs*: Das allgemeine Wirtschaftswachstum führt zu einem Aufbrechen festgefügtter Lebensweisen und -räume, die sozialen Rollen sind nicht mehr vorherbestimmt, die Söhne ergreifen nicht mehr automatisch die Berufe der Väter, die Mobilität nimmt zu. Hier heißt es nicht mehr, einen festen Verhaltenskodex zu übernehmen, um durchs Leben zu kommen. Stattdessen muss in der Erziehung ein übergeordnetes, moralisches Programm im Menschen verankert werden, welches ihm ermöglicht, mit einer gewissen Flexibilität individuelle Lebensziele zu verfolgen, die nun ganz im Vordergrund des Lebens stehen. Dieser Menschentyp reagiert nach Riesman auf Infragestellungen seines moralischen Programms, sei es durch die umgebende Kultur, sei es durch innere Antriebe, am ehesten mit Schuldgefühlen. Er ist durch diese Möglichkeiten der Irritierung durchaus neuroseanfällig. Der dritte soziale Charaktertyp in der Phase der beginnenden Bevölkerungsschrumpfung ist schließlich der sogenannte *außengeleitete Typ*: In einer bürokratisch verwalteten Massengesellschaft, in der sich überkommene Traditionen noch weiter gelockert haben, ist der Mensch der aufstrebenden Mittelklasse, der energisch seine Ziele verfolgt, weniger gefragt. Die Rollen sind in dieser Phase zunehmend von der persönlichen Integration in eine wie immer definierte Gemeinschaft, z.B. eines Teams am Arbeitsplatz, bestimmt. Ein Druck zur Angleichung der sozialen Klassen macht sich bemerkbar. Um hier bestehen zu können ist der Mensch zunehmend in einer Situation, in der er lernen muss, die "Fühler" auszustrecken, um die Signale seiner Umgebung wahrzunehmen. Der Anpassungsdruck geht nach Riesman so weit, dass der

einzelne in seiner Empfangsbereitschaft für die Urteile und Motive der anderen sogar auf Übereinstimmung mit den *inneren* Erfahrungswelten der anderen abzielt. Eine Verpersönlichung des Umganges, vor allem im Arbeitsleben, setzt ein. Diese Entwicklung führt zu einer allgemeinen Unsicherheit im Umgang der Menschen untereinander. Anstelle der Kontrollen des Verhaltens durch Scham oder Schuldgefühle, wie bei den früher dominierenden Charakteren, tritt nun eine diffuse Ängstlichkeit, die paradigmatisch für diesen Menschentyp ist.

Der amerikanische Soziologe Richard Sennett (1983 u. 1998) hat in eindrucksvollen Publikationen diese Entwicklung bestätigt und weiter ausgeführt. Unter dem Stichwort "Tyrannei der Intimität" sieht Sennett in unserer Kultur einen grundlegenden narzisstischen Zug: Gefühle haben keine allgemein verbindlichen Formen mehr, in denen sie zum Ausdruck kommen. Formen, die in der Vergangenheit leidenschaftliche Auseinandersetzungen über öffentliche Themen oder auch eine Kultur der oberflächlichen Geselligkeit ermöglichten. In Handlungen wie Brautwahl, Werbung und Heirat kam die öffentliche, soziale Dimension der Sexualität zum Ausdruck. An Stelle dieses Ausdrucks trat nun der Anspruch individueller Authentizität, die Suche nach dem *wahren Selbst* bei sich und den anderen. Dies hat nach Sennett weitreichende Konsequenzen für unsere Kultur, die Arbeitswelt und das private Leben. So richtet sich z.B. in der Arbeitswelt die Beurteilung der Angestellten durch die Vorgesetzten mehr auf Persönlichkeitseigenschaften wie Flexibilität gegenüber unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Anpassungsvermögen als auf objektive Fertigkeiten, über die der Angestellte verfügt. Dieser beginnt so, sich mit seiner Persönlichkeit als wesentlichem Grund für die Anerkennung am Arbeitsplatz zu identifizieren. Diese Verinnerlichung führt nach Sennett dazu, dass es nur noch wenig ständige Solidarisierung der Belegschaft über definierte Fertigkeiten gibt, was zu einer Vereinzelung und damit Schwächung der Bereitschaft führt, sich mit den vorgegebenen Regeln eines Betriebes kritisch auseinander zu setzen. Nach Riesman war es der innengeleitete Mensch, der auf Grund seines gesicherten moralischen Programms nicht in erster Linie an Persönlichem interessiert sein musste, um mit seinen Begabungen und Zielen nach außen treten zu können. Umgekehrt ist der verunsicherte, außengeleitete Mensch derje-

nige, der an seine eigene Befindlichkeit zurückverwiesen ist, also nach innen geleitet wird, um die Signale der anderen überhaupt interpretieren zu können. Riesman verdeutlicht dies, indem er zeigt, auf welchen unterschiedlichen Wegen diese verschiedenen sozialen Charaktere nach Autonomie streben: Während es bei dem innengeleiteten Menschen der aufstrebenden Gesellschaft darauf ankam, dass er sich seines Programms bewusst ist um es auf die Gegebenheiten des Lebens modifizierend einzustellen, sieht die Situation des außengeleiteten Menschen sehr viel komplizierter aus: Ist er in seiner Autonomie auch nicht mehr durch die Gesetze der Tradition oder ein fixes moralisches Programm der Erziehung eingeschränkt, so steht er doch in seiner *verpersönlichten* Umwelt der Arbeit und Freizeit viel subtileren Formen von Autorität und Zwang gegenüber. Diesen kann er nach Riesman nur durch fortschreitende Kenntnis seiner eigenen Gefühlsregungen und Interaktionsweisen begegnen.

Ich denke, es ist im Sinne Riesmans, wenn man feststellt, dass der Mensch in seinem Streben nach Autonomie heute auf psychologisches Wissen und Psychotherapie geradezu angewiesen ist. So besehen ist Psychotherapie nicht einfach nur eine neue Methode, alte Leiden zu heilen und zu lindern, etwa vergleichbar einer neuen chirurgischen Technik, die die Behandlung einer Erkrankung ermöglicht, welche die Menschheit von jeher plagt. Das ist sie sicher auch, aber in ihrer Verbreitung und in der Art und Weise, wie ihre Denkweisen von den Menschen gesucht und angenommen werden, ist sie vor allem ein gesellschaftliches Phänomen. Die historische Entwicklung hin zu einem Massenbedürfnis nach Psychotherapie besteht demnach nicht einfach darin, dass seelisches Leid gegenüber früheren Zeiten zugenommen hätte oder Psychotherapie als neue Heilungsmethode alte Bedürfnisse abdeckt, sondern vielmehr darin, dass der heutige Mensch auf die Reflexion seines Seelenlebens angewiesen ist. Nicht, dass der nach Riesman innengeleitete Menschentyp des Bevölkerungswachstums keine Psychotherapie gebraucht hätte. Wir sahen, dass er sehr wohl störanfällig ist, wenn sein moralisches System in Frage gestellt wird. Wir dürfen annehmen, dass zur Zeit Freuds gerade dieser Menschentyp verbreiteter war als heute. Was ihn wesentlich vom dritten sozialen Charakter der beginnenden Bevölkerungsschrumpfung unterscheidet ist, dass er sich nicht von sich aus

über eine Gewissenserforschung hinaus mit seiner Psyche beschäftigt. Er ist gerade nicht der Mensch der *Psychokultur*. Man könnte auch sagen, die persönliche Beziehung zu den Mitmenschen ist ihm kein primäres Problem. Sein Problem ist eher ein Mangel an innerem Spielraum, solche Beziehungen zu realisieren. Es kommt zu Konflikten, die Freud mit seinen Instanzen *Ich*, *Es* und *Überich* zu beschreiben sich bemühte. Dem nach Riesman außergeleiteten Charaktertyp hingegen ist die Beziehung zu den Mitmenschen als solche, d.h. außerhalb definierter sozialer Rollen, zum Problem geworden. Dies betrifft vor allem auch das Verhältnis zu den Mitmenschen am Arbeitsplatz. Diese soziale Entwicklung und das Massenbedürfnis nach Psychotherapie erweisen sich so als zwei Seiten einer Medaille. War in früheren Zeiten die Beschäftigung mit dem eigenen Seelenleben weitgehend dem Weg der inneren *Läuterung* im religiösen Kontext vorbehalten und so auf eine religiöse Oberschicht unter Anleitung ausgewählter Geistlicher eingeschränkt, dient diese Beschäftigung heute der Bewältigung des Alltags in einer komplexen, durch vorgegebene Ausdrucksformen des Umgangs nur wenig vorstrukturierten Gesellschaft. Die Psychotherapeuten fungieren in diesem Vermittlungsprozess zwischen Individuum und Gemeinschaft als säkulare Priesterklasse (Butollo, 1985).

## Leistungsbeurteilung in der heutigen Arbeitswelt

Sucht man ein anschauliches Beispiel für die oben beschriebene Entwicklung, so werfe man einen Blick auf einige der heute keineswegs nur in der Privatwirtschaft gängigen Leistungsbeurteilungsbögen (Literatur beim Verfasser). In ihnen kommt zum Ausdruck, welch herausragenden Stellenwert den Persönlichkeitseigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität sowie Durchsetzungs- und Anpassungsfähigkeit in der Leistungsbeurteilung zukommt. Bei ihrer Lektüre kann man sich schon denken, auf welchem Terrain subtiler Interaktionen sich heute Angestellte im Arbeitsleben befinden. Es entsteht der Eindruck, es eher mit Persönlichkeits- denn Leistungsbeurteilungsbögen zu tun zu haben. Nicht ohne Grund ist in diesem Zusammenhang häufig von sogenannter *Potentialerfassung* die Rede; d.h. es soll nicht so sehr die objektive Leistung beurteilt, vielmehr ein umfassendes

Profil des Arbeitsverhaltens erstellt und damit das für den Betrieb zur Verfügung stehende *Potential* erfasst werden.

Im Folgenden möchte ich auf den mir vorliegenden Leistungsbeurteilungsbogen eines namhaften deutschen Großkonzerns einschließlich der dazugehörigen ausführlichen Präzisierungen der Leistungskriterien näher eingehen: Beim ersten Sichten dieser Unterlagen fällt bereits auf, dass sich von fünfzehn Items acht überwiegend auf Kommunikation, drei überwiegend auf Flexibilität- und Planungsverhalten, eine auf Weiterbildung und nur drei auf mehr oder weniger objektivierbare Leistungen beziehen. Kommunikative Fähigkeiten werden vor allem unter den Rubriken *Kommunikations-, Informations-, Zusammenarbeits-, Delegations-, Kontroll- und Kundenorientiertes Verhalten* geprüft. Bei eingehenderer Betrachtung wird deutlich, dass die einzelnen, in den Präzisierungen aufgeführten Unterpunkte sehr unterschiedliche Nähe zu objektivierbarem, für den Erfolg des Konzerns relevanten Verhaltensweisen der Mitarbeiter aufweisen. So ist die Frage, ob der Beurteilte verabredete Informationsregeln einhält, sicher wichtiger für den reibungslosen Ablauf des Betriebes, als die, wie und in welchem Umfang sich der Betreffende die für seine Aufgaben erforderlichen Informationen beschafft. Letzteres könnte dem Arbeitgeber eigentlich egal sein, solange das Arbeitsergebnis stimmt. Auch wäre, um ein weiteres Beispiel zu nennen, die Frage, wie sich der Mitarbeiter Kunden gegenüber am Telefon verhält und auf deren Wünsche eingeht, eher als Interesse des Unternehmens verständlich, als die, wie er seine persönlichen Interessen mit den betrieblichen Belangen in Einklang bringt. Sollte letzteres nicht Privatsache sein, solange das Arbeitsergebnis stimmt? Teilt man die 56 unmittelbar die Kommunikation betreffenden präzisierenden Unterpunkte des Leistungsbeurteilungsbogens nach ihrer Nähe zu Service und Arbeitsergebnis im Interesse des Unternehmens ein, so überwiegen die weniger objektivierbaren, produktferneren, auf die Erfassung der Persönlichkeit des zu Beurteilenden zielenden Fragen bei weitem. Nicht anders verhält es sich bei den Fragen, die vorwiegend auf Flexibilitäts- und Planungsverhalten sowie Weiterbildung abzielen. Interessant scheint mir auch zu sein, dass selbst bei den wenigen Items, die auf Leistung, wie z.B. Arbeitsmenge und Tempo, abzielen, die Präzisierungen auch hier weniger auf das objektive

Arbeitsergebnis in einem bestimmten Zeitraum als auf Fragen nach *Angemessenheit des Arbeitsaufwandes* und *Kontinuität des Arbeitstempos* abzielen. Ich wüsste gleich von mehreren Menschen, die es in ihrem Beruf sehr weit gebracht haben, hier aber sehr schlecht abschneiden würden.

Gesondert zu betrachten wären noch Fragen des Leistungsbeurteilungsbogens nach der Fähigkeit des Mitarbeiters, Kritik *auch in Konfliktsituationen* und *gegenüber Vorgesetzten* zu äußern. Auf sie soll in der *Diskussion* noch eingegangen werden. Hier sei bereits erwähnt, dass es bei den sehr heiklen Fragen nach dem Aussprechen von Kritik seitens des zu Beurteilenden keineswegs, wie man den präzisierenden Erläuterungen entnehmen kann, um die *Qualität* und *Wichtigkeit* der Kritik für das Unternehmen geht. Ohne solch einen Rückbezug aber steht die Kritikäußerung als positiv zu vermerkendes Leistungskriterium im luftleeren Raum und wirkt eher wie ein vom Zeitgeist beeinflusster Anspruch an die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Sinne von so etwas wie *Authentizität* und *Ehrlichkeit*, als dass es bei ihr um eine Leistung im Dienste der Qualität des Produktes ginge.

Wie wir sehen, zielen die oben besprochenen Fragen auf den umfassend kommunikativen, flexiblen und strategisch denkenden Menschen. Aber nicht genug solcher Kriterien in der Großindustrie. Der mir vorliegende Personalbeurteilungsbogen einer Privatklinik kümmert sich nicht anhand objektivierbarer, wichtiger Bausteine des Therapieprozesses um die Frage der Qualität der Patientenversorgung, ich denke hierbei z.B. an mögliche Items wie *rechtzeitige Anordnung diagnostisch relevanter Untersuchungen*, *rechtzeitige Planung und Organisation der Nachsorge* oder *pünktliche Abgabe des Entlassungsberichtes*. Hingegen geht es um die Fragen nach dem *sicheren Auftreten* und der sogenannten *Teamfähigkeit* des Kollegen, seiner *Durchsetzungsfähigkeit*, *Freundlichkeit* und *optimistischen Grundeinstellung* sowie seiner *Fähigkeit, die Arbeit sinnvoll zu organisieren*.

Die Durchdringung der Arbeitswelt mit dieser Vision vom kommunikativen und flexiblen Menschen macht hier aber nicht Halt. Der Bogen zur Beurteilung von Krankenpflegeschülerinnen und -schülern eines konfessionellen Krankenhauses für deren stationäre Praktika fragt nicht nur nach der Gemeinschafts- und Teamfähigkeit, sondern auch danach, ob die Betreffenden ihre Meinung offen, sachlich und dis-

zipliniert vertreten und andere Meinungen gelten lassen können oder ob sie zurückhaltend seien und die eigene Meinung nur zögernd und nach Aufforderung äußern. Des Weiteren interessiert man sich dafür, ob die Betroffenen auf Kritik, so wörtlich, "einsichtig und dankbar" reagieren oder "manchmal uneinsichtig" seien.

Gefragt ist also nicht erst in der mittleren Etage eines Großkonzerns das geschmeidige "Kommunikationsmonster". Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, wie es zu dem Begriffsungeheuer des sogenannten *Eigenmarketings* gekommen ist, welches in der Industrie kursiert. Man könnte hier an Riesman anknüpfend vom vierten sozialen Charakter sprechen, dem *Typ des Eigenmarketings*, der in einer dialektischen Wendung vom dritten zum zweiten, also vom außen- zum innen- geleiteten Typ, das von ihm erwartete Kommunikationsverhalten als mehr oder weniger bewusstes Programm verinnerlicht hat und entsprechend strategisch einzusetzen vermag.

## Das Konzept der seelischen Gesundheit

Ich habe im bisher Ausgeführten zu zeigen versucht, wie sich durch eine spezifische gesellschaftliche Entwicklung kommunikatives Verhalten als ein Paradigma unserer Zeit herauskristallisiert hat. Dieses Paradigma prägt die Arbeitswelt, vor allem der Angestellten, und bildet einen der Gründe für das Phänomen der Psychotherapie, von welchem unser gegenwärtiges Leben geprägt ist. An dieser Stelle scheint es mir sinnvoll einen kurzen Blick auf den heute gängigen Begriff von seelischer Gesundheit zu werfen, denn dieser stellt ja einen wesentlichen Leitfaden für therapeutisches Handeln dar.

Die Gesundheit der Seele wurde in der philosophischen Tradition des Abendlandes ganz in Verbindung mit dem Begriff der Tugend gesehen. Voraussetzung für seelische Gesundheit ist demnach die Integration und Entfaltung der Tugenden im Gesamt des seelischen Lebens. Nach Friedrich Schiller ist es die über ästhetische Erziehung und Selbsterziehung zu bildende *Schöne Seele*, in der Pflicht und Neigung zu einer Harmonie finden. War den in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts sich entfaltenden, weitgehend auf Pathologie ausgerichteten Schulen der Psychiatrie und Psychoanalyse die Beschäftigung mit seelischer Gesundheit und den Ressourcen der Patienten fremd, blühten

gleichzeitig auf meist populärphilosophischer und -theologischer Seite diverse *Charakterkunden* und Anleitungen zur *Selbstbildung* (vgl. u.a. Mock, 1933; Guardini, 1930). Im Gefolge des deutschen Idealismus sah man in dieser Zeit den seelisch gesunden Menschen als ein Subjekt, welches sich durch Charakterbildung als harter Kern in den Wechselfällen des Lebens zu behaupten weiß und über *assimilative* Prozesse die vielen Infragestellungen der Identität in der modernen Gesellschaft zu meistern versteht. Heutige Konzepte seelischer Gesundheit (Antonovsky, 1993; Keupp, 1997; Pauli, 1996; Sturm u. Zielke, 1988) sehen hierin eher eine Überforderung des Menschen. In ihnen steht vielmehr ein Subjekt im Vordergrund, das im Stande ist, über Prozesse der *Akkommodation* sich ein Gefühl der Kohärenz und Authentizität zu bewahren. Diesem Gefühl entspricht nach Antonovsky "...eine globale Orientierung, die ausdrückt, inwieweit jemand ein sich auf alle Lebensbereiche erstreckendes, überdauerndes und doch dynamisches Vertrauen hat..." (Antonovsky, 1993). Diese den inneren Sinn herstellenden Prozesse werden heutzutage in erster Linie als über *kommunikative* Fähigkeiten erreichbar angesehen (Keupp, 1997). Die gute Ehe, um ein Beispiel zu nennen, fußt in dieser Sicht nicht so sehr auf dem harmonischen Zusammenpassen und dem guten Charakter der Partner, sondern eher auf den Fähigkeiten beider mit Unterschieden und Konflikten umzugehen (Mandel & Mandel, 1976).

Wir können aus dem bisher Gesagten vermuten, dass sich die Konzepte vom seelisch gesunden Menschen in ähnlicher Weise geändert haben, wie die des sozialen Charakters mit seinem Wandel vom innen- zum außengeleiteten Typ bei David Riesman: Einmal der innengeleitete, an moralischen Prinzipien orientierte Typ, der seinen Charakter bilden muss um sich im Leben behaupten zu können, dann der außengeleitete Typ, der über kommunikative Fertigkeiten verfügen muss, um bestehen zu können. Das Hervortreten der Analyse und Bearbeitung menschlichen Kommunikationsverhaltens innerhalb der Psychotherapie in den letzten Jahrzehnten lässt sich auf diesem Hintergrund gut verstehen.

## Diskussion

Die Auseinandersetzung mit Kommunikation und Arbeitswelt, Psychotherapie und Gesundheitskonzepten gehört

in der Arbeit einer psychosomatischen Rehabilitationsklinik zum täglichen Brot. In der Art und Weise, wie sich diese Bereiche gegenseitig beeinflussen und hervorbringen, sind sie, wie wir gesehen haben, Ausdruck eines gesellschaftlichen Prozesses. Die Institution der Psychosomatischen Klinik wird so selbst zu einem spezifischen Zeitphänomen. Vor diesem Hintergrund seien einige kritische Reflexionen gestattet:

Während man angesichts der Komplexität unseres Lebens in den älteren Konzepten der Charakterbildung eher eine Überforderung des Subjektes zu sehen glaubt (Keupp, 1997), begegnet man den in den letzten dreißig Jahren entwickelten neueren, an der Kommunikation orientierten Konzepten seelischer Gesundheit mit einem gewissen Enthusiasmus. Dieser Enthusiasmus wird jedem praktizierenden Psychotherapeuten verständlich, wenn er erlebt, was in einer Bearbeitung der Kommunikation, insbesondere in der Paar- und Familientherapie an Belebung der Beziehungen in Gang gesetzt werden kann. Ich denke, dass niemand das hier Erreichte und Entdeckte missen möchte. Auch im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie wurden bedeutende Beobachtungen gemacht, die Wege zu einer Arbeitskultur zeigten, in der mehr Offenheit und Kreativität unter den Mitarbeitern möglich ist und hierarchische Strukturen weniger betont werden. Diese Konzepte sprechen von *post-bürokratischen Strukturen*, in denen der Einzelne dazu ermutigt werden soll, die Identifikation mit dem Produkt zu überwinden und sich stattdessen auf den Prozess zu konzentrieren, der das Produkt erzeugt (Kegan, 1994; Torbert, 1972 u. 1976). Wo aber liegen nun die Schwächen und Gefahren dieser Entwicklung und welche Konsequenzen könnte man aus deren Erkenntnis in der psychosomatischen Rehabilitation ziehen?

Zunächst scheint es mir wichtig, sich die Binsenwahrheit zu vergegenwärtigen, dass Früheres fast nie ganz schlecht war, so dass es noch immer etwas davon zu bewahren gilt und umgekehrt Neues nicht immer ganz gut ist. Vor allem wird der Mensch in seinen Motiven nicht einfach besser und so birgt jede neue Struktur auch neue Möglichkeiten ihres Missbrauchs. Eine Gefahr, wenn sich das allgemeine Bewusstsein eines Betriebes mehr auf den Prozess, der das Produkt erzeugt, als auf das Produkt selbst konzentriert, liegt meines Erachtens darin, dass sich das Wissen um die kommunikativen und strategischen Möglichkeiten des

Menschen als Anspruch gegen ihn richten kann. Wir sahen bereits bei der Erörterung heutiger Leistungsbeurteilungsbögen, dass der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit hinsichtlich Kommunikations-, Flexibilitäts- und Planungsverhalten auf eine Weise durchleuchtet wird, die ihm wenig Spielraum lässt, auf individuelle, die eigenen Schwächen berücksichtigende Weise Ziele zu erreichen. Sollte es nicht egal sein, wie sinnvoll ein Mitarbeiter seine Arbeit organisiert oder wie introvertiert er ist, wenn er innerhalb einer bestimmten Zeit eine entsprechende Leistung erbringt? Inwieweit beraubt eine Institution nicht nur den entsprechenden Mitarbeiter, sondern auch sich selbst der Entfaltung einer wenn nicht gar ungewöhnlichen, so doch sehr individuellen Begabung? Des Weiteren ist zu fragen: Welche Folgen hat es, wenn man von Mitarbeitern, seien es mittlere und höhere Angestellte eines Großkonzerns, Ärzten oder Krankenpflegeschülerinnen im Praktikum, sowohl Selbstbewusstsein und Offenheit als auch Anpassung erwartet? In einer hierarchischen, auf Leistung und reibungslosen Arbeitsablauf ausgerichteten Institution, womöglich noch unter Konkurrenzdruck und mit befristetem Arbeitsvertrag solche sehr unterschiedlichen Fähigkeiten zu entwickeln oder zu bewahren, setzt eine ungewöhnlich reife, primär ausgeglichene Persönlichkeit oder aber finanzielle Absicherung voraus. Beides ist in der Spezies Mensch erfahrungsgemäß selten anzutreffen. Wie anders als durch mehr oder weniger ängstliche Überanpassung oder kühle Berechnung lässt sich bei den weniger Begnadeten zumindest der Schein dieses Persönlichkeitsprofils erreichen? Will man wirklich solche Mitarbeiter? Für mich stellt sich die Frage, inwieweit es nicht an sich schon eine unzulässige und unsachliche Einmischung in die Persönlichkeit der Beurteilten ist, die Interaktion und den Arbeitsstil betreffende Fähigkeiten der Mitarbeiter ohne sachlichen Rückbezug auf das Interesse des Unternehmens als positiv zu vermerkende Leistungskriterien in solch einen Katalog aufzunehmen; z.B. indem man nach der Fähigkeit, Kritik "auch in Konfliktsituationen" und "gegenüber Vorgesetzten" zu äußern, fragt, ohne auf die sachliche Wichtigkeit und Qualität der Kritik Bezug zu nehmen. Fehlt solch ein Rückbezug, werden diese Kriterien zu schwer zu rechtfertigenden Ansprüchen an die Persönlichkeit der Mitarbeiter und tragen, aus welchem Vorverständnis vom Menschen sie auch immer stam-

men, einen ideologischen Zug. Außerdem sind Leistungsbeurteilungsbögen einschließlich der für die Beurteiler präzisierenden Erläuterungen im allgemeinen den Mitarbeitern zugänglich und können indirekt die Atmosphäre eines Betriebes mitprägen. Einem Missbrauch gegen unliebsame Mitarbeiter von jeder Ebene der Hierarchie aus ist so Tür und Tor geöffnet, eine *diffuse Ängstlichkeit* bei den Angestellten, von der Riesman spricht, nur zu verständlich; denn Kommunikationsverhalten und Flexibilität sind gegenüber qualitativer und quantitativer Leistung schwerer zu objektivierende Tatbestände. Treten diese zu sehr in den Vordergrund des Bewusstseins, nicht nur der Vorgesetzten, sondern auch der Mitarbeiter untereinander, so besteht die Gefahr, dass man eine "weiche", wenig sachliche Angriffsfläche hat um Mitglieder eines Teams, die einem nicht sympathisch oder aus Konkurrenz- oder sonstigen Gründen nicht erwünscht sind oder tatsächlich mehr oder weniger ausgeprägte Defizite in diesen Bereichen aufweisen, auszugrenzen oder zu denunzieren. U.a. eine falsch verstandene konstruktivistische Philosophie, die heute viele Menschen direkt oder indirekt beeinflusst, trägt das ihrige dazu bei, persönliche Verantwortung und Suche nach Gerechtigkeit sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten zu schwächen. Da es in dieser Sicht sowieso keine *Wahrheit* gibt, sondern nur mehr oder weniger gelungene *Kommunikationsprozesse*, kann man an diese dann die Konfliktlösung zurückdelegieren. Kommen diese Prozesse zu keinem fruchtbaren Ergebnis, muss der Schwächere trotz objektiv guter Leistungen gehen, sei es in der Probezeit, nach Ablauf eines befristeten Vertrages oder indem man ihm das Leben so schwer macht, dass er freiwillig das Handtuch wirft. Ich denke, jedem, der mit diesem Metier vertraut ist, werden einige Beispiele hierzu einfallen.

### Fazit

Was folgt aus dem bisher Gesagten für uns Therapeuten? Ich möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen: Frau M., eine 35 Jahre alte, alleinstehende Patientin, Fachsekretärin in einem mittelgroßen Betrieb, wird in stationäre psychosomatische Behandlung aufgenommen. Sie leidet unter Rückenschmerzen, funktionellen Beschwerden im Bereich des Magen-Darm-Traktes und ängstlich-dysthymen Verstimmung, die inzwischen zu einer seit zwei Mo-

naten bestehenden Arbeitsunfähigkeit geführt haben. Als Grund für ihre Beschwerden gibt sie Konflikte mit Ihren Arbeitskolleginnen an. Sie würde gemieden, wichtige Informationen enthalte man ihr vor. Von ihrem Chef erhalte sie keinerlei Unterstützung, ihm sei diese Angelegenheit egal. Es stellt sich heraus, dass die Patientin am Arbeitsplatz wenig Interesse hat, mit Ihren Kolleginnen Kaffee zu trinken und an deren Gesprächen teilzunehmen. Zugleich ist sie mit ihrer Arbeit sehr identifiziert, fleißig und legt ein hohes Arbeitstempo vor. Bei näherem Befragen stellt sich heraus, dass sie sich gegenüber den Kolleginnen unsicher fühlt und misstrauisch ist. Frau M. stammt aus einem gänzlich anderen Milieu als diese. Sie schildert ihr Elternhaus als sehr leistungsbezogen und emotional unterkühlt. Ihr Vater war Bankdirektor. Privat bewegte sie sich in einem engen Kreis ausgewählter Freunde. Auch wird deutlich, dass sie von ihrer Ausbildung und Begabung her beruflich auf der Karriereleiter einiges unter dem steht, was zu erwarten wäre.

Zunächst löst die Patientin weder beim therapeutischen Team noch bei den Mitpatienten sonderliche Sympathiegefühle aus. Dann aber stellt sich heraus, dass sie bei näherem Kontakt sehr wohl von Einzelnen gemocht wird. In einer Projektgruppe zeigt sie ihr zurückgezogenes Verhalten, ist aber sonst unauffällig, zu Konflikten kommt es nicht.

Es besteht nun die hier vielleicht etwas zugespitzt skizzierte, aber durchaus realistische Möglichkeit, dass diese Patientin, kurz nachdem sie die Schwelle der Klinik überschritten hat, von Seiten des Teams mit gekanntem Blick als *paranoid-narzistisch* etikettiert wird, wobei man darauf bedacht ist, ihr das entsprechende Verhalten zu *spiegeln*, wie man so schön zu sagen pflegt. Schon ist man identifiziert mit ihren Arbeitskolleginnen, hätte man doch selber nicht gern solch eine Person im Team. Von Seiten des Bezugstherapeuten mag es gelingen, eine einigermaßen gute Arbeitsbeziehung herzustellen, wobei das mangelnde Interesse, mit den Arbeitskolleginnen engeren Kontakt aufzunehmen, bei gleichzeitig überdurchschnittlicher Arbeitsleistung als narzistisches Anspruchsdenken entlarvt und ob seiner Bedeutung für das Überleben der Patientin in der kühlen Atmosphäre eines bürgerlichen Aufsteigermilieus empathisch gewürdigt wird.

Es ist von jeher Aufgabe der Psychotherapie, zwischen dem Individuum

und den Ansprüchen der Gesellschaft zu vermitteln. Dabei können wir Psychotherapeuten nur dann fruchtbar wirken, wenn wir uns weder mit der einen noch mit der anderen Seite einfach identifizieren. Ein Vermittlungsprozess bedeutet immer auch eine reflexive Bewegung durch beide Perspektiven hindurch. Diese Reflexion, für die die vorliegende Untersuchung einen Beitrag leisten will, sollte aber nicht als esoterisches Wissen in den Köpfen der Therapeuten eingeschlossen bleiben, sondern den Patienten zugänglich gemacht werden. Für den vorliegenden Fall würde dies bedeuten, dass sich Frau M. in ihrer anspruchlich, distanzierten Haltung den Mitarbeiterinnen gegenüber weder defizitär einschätzen, noch bei einem funktionalen Verständnis ihres Verhaltens im Sinne einer gelernten Überlebensstrategie stehen bleiben muss. Sie hat vielmehr die Möglichkeit, sich in dieser Haltung zu akzeptieren, ist doch diese nicht *mehr* als eine lebensgeschichtlich *bedingte* anzusehen, als die historisch *bedingten* Ansprüche an Kommunikationsfähigkeit, die ihr aus der Arbeitswelt entgegengebracht werden. Allerdings kann ihr die Psychotherapie bewusst machen, dass sie eine Änderung ihrer Umwelt nicht erwarten, hingegen ihre Ziele besser verfolgen kann, wenn sie lernt, sich als *Diplomatin in eigener Sache* zu vertreten. Wie viele Patienten wird auch Frau M. sich an dieser Stelle wehren: Sie will, wie sie sagt, nicht *verlogen* sein und sich nicht *verbiegen*. Die Patientin spürt die Nähe zum *Typ des Eigenmarketings*, von dem ich oben gesprochen habe; sie kann sich aber beruhigen: Während dieser *Typ*, wie wir sahen, die geforderte Anpassung als Programm im Dienste der Karriere verinnerlicht hat, geht es hier um einen nur scheinbar ähnlichen, in Wirklichkeit umgekehrten Vorgang: Das relativ autonome Innere wird nach außen diplomatisch vertreten. Unserer Patientin geht es ja gar nicht nur um die Karriere. Für sie stellt Leistung und Identifikation mit der jeweiligen Arbeit durchaus ein Wert an sich dar, eine Haltung, die der Karriere unter Umständen eben *nicht* förderlich ist. Insofern kann sie lernen über kommunikative Fertigkeiten gerade diese individuelle Haltung zu schützen, sich in den Betrieb zu integrieren und die Konkurrenz vom *Typ Eigenmarketing* nicht fürchten zu müssen. Dass es bei den hierbei neu gewonnenen Erfahrungen zu veränderten Einstellungen kommen kann, mag eine willkommene Nebenwirkung sein.

Die hier vorgeschlagene Sichtweise stimmt mit der von Sturm und Zielke (1988) überein, die vor der Gefahr negativer Selbstetikettierungsprozesse gewarnt haben, wenn der Patient die Ursache seiner Probleme "in festen dispositionellen Eigenschaften ... der eigenen Person" sieht (S. 34). Eine Problemlösung sei vielmehr erst dann zu erwarten, wenn der Patient den umgekehrten Weg geht, seine angenommenen Dispositionen in Frage stellt und sich selbst wieder als Teil eines sozialen Systems sieht. Indem er den Blick auf die konkreten Situationsgegebenheiten richtet, habe er die Möglichkeit, wieder die Kontrolle über sie zu erlangen. In einer Erweiterung dieser Sichtweise ging es mir darum, am Beispiel des Problems der Kommunikation am Arbeitsplatz zu zeigen, dass die Patienten mit ihren Problemen und ihrer sozialen Situation *und* die Psychotherapeuten in einem Boot sitzen. Patienten, Therapeuten und Psychosomatische Kliniken sind in ihren Rollen Teilphänomene *eines* historisch nachvollziehbaren, gesellschaftlichen Prozesses. Abgesehen davon, dass solche Reflexionen dazu beitragen können, die Rolle der Psychotherapeuten in unserer Gesellschaft besser zu verstehen und dadurch gesellschaftskritisches Potential für unseren Berufsstand zurückzugewinnen, können sie uns helfen, die Distanz zu unseren Patienten zu verringern, ihr Verhalten besser zu würdigen und sie dabei zu unterstützen, eine relative Autonomie in der komplexen Situation der heutigen Arbeitswelt zu wahren.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1993). Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In A. Franke, M. Broda (Hrsg.), Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenesekonzept (S. 3-14). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Butollo, W. (1985). An den Grenzen der Psychotherapie. In A. Längle (Hrsg.), Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfe (S. 113-116). München: Pieper.
- Guardini, R. (1930). Briefe zur Selbstbildung. Mainz: Mattias-Grünwald-Verlag.
- Harrach, A. (1998). Psychosomatische Berufstherapie. Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation, 42, 11-17.
- Kegan, R. (1994). Die Entwicklungsstufen des Selbst: Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München: Kindt Verlag.
- Keupp, H. (1997). Ermutigung zum aufrechten Gang. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Mandel, A., Mandel, K.H. (1976). Einübung in Partnerschaft durch Kommunikationstherapie und Verhaltenstherapie Band 1. München: Pfeiffer.

- Mock, O. (1933). Befreiung des Lebens. Razzia im Dickicht der Probleme, München: Langen-Müller.
- Pauli, H.G. (1996). Gesundheit und Krankheit: Sozialmedizinische und medizinsoziologische Aspekte. In T.v.Uexküll et al. (Hrsg.), Psychosomatische Medizin (S. 63-72.). München: Urban & Schwarzenberg.
- Riesman, D. (1968). Die einsame Masse. München: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. (1996). Miteinander Reden. Band 1: Störungen und Klärungen. Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sennett, R. (1986). Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Sennett, R. (1998). Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Stuhr, U. (1996). Bedeutung soziologischer Einflussgrößen am Beispiel der Arbeitswelt und Familie. In S. Ahrens (Hrsg.), Lehrbuch der Psychotherapeutischen Medizin. (S. 87-92). Stuttgart: Schattauer.
- Sturm, J., Zielke, M. (1988). Verhaltenstherapie im Spannungsfeld zwischen therapeutischer Strategie und sozialer Wirklichkeit. In M. Zielke, J. Sturm, N. Mark (Hrsg.), Die Entzauberung des Zauberbergs: Therapeutische Strategie und soziale Wirklichkeit (S. 27-49). Dortmund: verlag modernes lernen.
- Torbert, W. (1972). Learning from experience. Toward consciousness. New York: Columbia University Press.
- Torbert, W. (1976). Creating a community of inquiry. Conflict, collaboration, transformation. London u.a.: Wiley.

Dr. med. Christian Spaemann M.A.  
Bezirkskrankenhaus Kaufbeuren  
Fachkrankenhaus für Psychiatrie,  
Psychotherapie und Neurologie  
Postfach 1143  
875712 Kaufbeuren