



HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

- FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung
- MASTERARBEIT ➤

Systemisch Fit - Chancen von Gefährdungsbeurteilungen für die Agilität von Organisationen

AUTOR/IN ➤
Birgit Nohl und Claudia Wessling Tenbrock

Angaben der Autorinnen zu den von ihnen verfassten Teilen:

Einleitung und Zusammenfassung wurden von beiden Autorinnen gemeinsam verfasst.

Die von Frau Birgit Nohl verfassten Kapitel sind durch eine **blaue Überschrift** kenntlich gemacht. (Kapitel 1, 3.1.2, 3.2.3, 3.3, 4.2).

Die von Frau Claudia Wessling Tenbrock verfassten Kapitel haben eine **schwarze Überschrift**. (Kapitel 2, 3 - 3.1.1, 3.1.3, 3.2 – 3.2.2, 4 - 4.1, 4.3).

Das von den Autorinnen verwendete Fallbeispiel ist frei erfunden und dient allein der Veranschaulichung und Herausarbeitung der Themen. Ähnlichkeiten zu real existierenden Personen oder Organisationen sind rein zufälliger Natur und in keiner Form beabsichtigt.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz	2
1.1 Rechtliche Grundlagen und Hintergrund	2
1.2 Umsetzungsmöglichkeiten	5
1.2.1 Begriffsklärung: Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen	5
1.2.2 Instrumente und Verfahren für die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung	7
2. Systemische Perspektive	11
2.1 Organisation als geteilte Wirklichkeit	11
2.2 Nutzen der systemischen Denkweise für die Organisationsentwicklung...	13
3. Rückkopplungen und Aspekte aus der Gefährdungsbeurteilung	17
3.1 Was muss Führung leisten?	17
3.1.1 Veränderte Rolle der Führung in Komplexität und Wandel	18
3.1.1.1 Voraussetzungen für positive Führungswirkung	22
3.1.1.2 Agilität braucht die passende Haltung	25
3.1.1.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel	26
3.1.2 Führung und Selbstführung: Emotionaler Konstruktivismus und Projektion	27
3.1.2.1 Herausforderung emotionale Selbstführung	27
3.1.2.2 Gefühl und Emotion: Was macht den Unterschied?	28
3.1.2.3 Emotion: Entstehungsgeschichte verschiedener Theorien...	29
3.1.2.4 Emotionaler Konstruktivismus	31
3.1.2.5 Abwehrmechanismen des Ichs: Projektion	34
3.1.2.6 Emotionale Selbstführung als Daueraufgabe für Führungskräfte	35
3.1.3 Neue Ansätze in der Führung Anderer	37
3.1.3.1 Konzepte zwischen Führen und Folgen	39
3.1.3.2 Führung auf verschiedenen Ebenen	44
3.1.3.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel	48
3.2 Veränderte Anforderungen an Kommunikation und Interaktion	48
3.2.1 Kommunikation als Ausdruck und Abgleich von Wahrnehmung ...	49
3.2.1.1 Sendungsbewusstsein und Gesprächsstile	51

3.2.1.2 Umgang mit Konflikten und lösungsorientierter Dialog.....	54
3.2.1.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel.....	58
3.2.2 Angst als Kraft im Hintergrund.....	59
3.2.2.1 Die Entstehung von Angst.....	59
3.2.2.2 Die Auswirkungen von Angst.....	62
3.2.2.3 Effekte und Auswirkungen bezogen auf das Fallbeispiel ..	64
3.2.3 Kommunikation und das Unbewusste	65
3.2.3.1 Begriffsklärung: Das Unbewusste	66
3.2.3.2 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Eins: das Innere Team ..	66
3.2.3.3 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Zwei: Die emotionale Bewertungsdatenbank	70
3.2.3.4 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Drei: Übertragung und Gegenübertragung, Transaktionsanalyse, sich selbst erfüllende Prophezeiungen.....	73
3.2.3.5 Lösungsansatz bewusste Kommunikation und interne Kommunikationsregeln	74
3.3 Neue Bedeutung von Organisationskultur und Werten.....	78
3.3.1 Begriffsklärung: Organisationskultur und Werte	78
3.3.2 Zielkultur und Ist-Kultur	81
3.3.3 Chancen und Risiken einer starken Organisationskultur und starker Agilität	85
3.3.4 Erfolgsfaktor Organisationskultur	88
4. Lösungsansätze	91
4.1 Lösungsorientierte Strategien im Umgang mit Angst.....	91
4.1.1 Erkennen, Lokalisieren und Unterscheiden.....	91
4.1.2 Systemdenken und Integration	95
4.1.3 Exemplarische Anwendung auf das Fallbeispiel	96
4.2 Resilienz	97
4.2.1 Was bedeutet Resilienz?	97
4.2.2 Drei Ebenen der Resilienz: Individuum, Team, Organisation.....	100
4.2.3 Möglichkeiten der Förderung und Messung von Resilienz	104
4.2.4 Exkurs: Witz und Humor in der Organisation.....	105
4.2.5 Grenzen des Resilienzkonzepts und Kritik	107
4.3 Modell zum Umgang mit Komplexität und Entwicklung	110
4.3.1 Exemplarische Anwendungsmöglichkeit in Bezug auf das Fallbeispiel	117
Zusammenfassung und Ausblick.....	119

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Schneider.....	5
Abb. 2: Effekte der psychischen Belastung	6
Abb. 3: Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“	7
Abb.4: Regelkreis der Führung.....	22
Abb. 5: Emotionsverarbeitungssysteme	31
Abb. 6: Führungskontext	37
Abb. 7: Von der Mitteilung zum Ergebnis.....	52
Abb. 8: Neun Konfliktstufen nach Glasl	55
Abb. 9: Angst wirkt auf verschiedenen Ebenen	61
Abb. 10: Mögliche Strategien im Umgang mit Angst.....	62
Abb. 11: Das innere Team.....	67
Abb. 12: Wertequadrat	69
Abb. 13: Merkmale der Organisationskultur.....	79
Abb. 14: Sichtbare und Nicht-sichtbare Organisationskultur.....	81
Abb. 15: Entstehung der Organisationskultur	82
Abb. 16: Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels.....	84
Abb. 17: Werte, Prinzipien und Praktiken im agilen Mindset.....	86
Abb. 18: Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren	88
Abb. 19: Individueller Kompetenzentwicklungsplan für Mitarbeiter	89
Abb. 20: Lösungsorientierter Umgang der OE und PE mit Angst.....	94
Abb. 21: Das „FiRE Modell“® nach Karsten Drath.....	100
Abb. 22: Kreislauf der Vertrauensentwicklung	102
Abb. 23: Neun Elemente der Organisationalen Resilienz nach ISO-Norm.....	104
Abb. 24: Modell zum Umgang mit Komplexität und Veränderung	112

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
bspw.	beispielsweise
BKK	Betriebskrankenkassen
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMPG	Basismodul psychischer Gefährdungen
BRT	Benchmark Resilience Tool
B2C	Business to Customer
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CEN	Comité Européen de Normalisation (Europäisches Komitee für Normung)
GENELEC	Comité Européen de Normalisation Électrotechnique (Europäisches Komitee für elektrotechnische Normung)
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DIN SPEC	DIN Spezifikation (Vorstufe zur Norm)
ebd.	eben da
EDV	elektronische Datenverarbeitung
emot.	emotional
EN	Europäische Norm
et al.	und andere
etc.	et cetera
ETSI	Europäisches Institut für Telekommunikationsnormen
GB	Gefährdungsbeurteilung
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

GFKgewaltfreie Kommunikation
 ggf. / ggfs. gegebenenfalls
 ggü. Gegenüber
 IAP Institut für angewandte Psychologie
 i.d.R. in der Regel
 INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit
 i.S. im Sinne
 ISO..... International Standardization Organization
 IT.....Informationstechnologie
 Kap. Kapitel
 KPB..... Kompaktverfahren psychische Belastung
 Mio. Million
 OE..... Organisationsentwicklung
 o.Ä. oder Ähnliches
 o.ä. oder ähnlich
 o.g. oben genanntes
 PE Personalentwicklung
 Psych GB Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung
 SALSA Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse
 sog. sogenannte
 SPA..... Screening psychischer Arbeitsbelastung
 TKK..... Techniker Krankenkasse
 TZI themenzentrierte Intervention
 u. und
 u.a. unter anderem
 u.U. unter Umständen
 UdSSR..... Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken, Sowjetunion
 USA Vereinigte Staaten von Amerika (United States of America)
 usw. und so weiter
 VBG Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
 vgl. vergleiche
 VUCA..... Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
 z. B. zum Beispiel

Einleitung

Das Ziel dieser Arbeit ist eine neue Verbindung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung mit Organisationsentwicklung aus systemischer Perspektive. Die Anwendung der Gefährdungsbeurteilung ähnlich einem Diagnoseinstrument und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen liefert eine große Bandbreite von Handlungsfeldern. Die Autorinnen zeigen ausgewählte Handlungsfelder auf und verstehen die Gefährdungsbeurteilung insofern als Chance. Dabei machen sie deutlich, welche Relevanz die systemische Perspektive für eine Stärkung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern in Organisationen haben kann. Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist eine wesentliche Bedingung für die Agilität von Organisationen. Als roter Faden zur Veranschaulichung der ableitbaren Handlungsfelder dient ein Fallbeispiel. Anhand des Fallbeispiels wird deutlich, was durch eine konsequente Nutzung des Potenzials aus der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung im Sinne der dualen Zielsetzung der Organisationsentwicklung verbessert werden könnte. Die Untersuchungen deutscher Krankenkassen und der Bundespsychotherapeutenkammer zeigen, dass die Zahl der Krankheitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen in den letzten zehn Jahren stark angestiegen ist. Die Arbeitswelt verändert sich, die Komplexität steigt und der Anpassungsdruck nimmt zu. Dadurch steigen die Anforderungen an Mitarbeiter in Unternehmen, u.a. in Bezug auf die Kommunikationsfähigkeit, die Prozessverantwortlichkeit und die Aneignung von Wissen und Kompetenzen. Die Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter wird in vielen Organisationen zu einem kritischen Faktor. Schon seit 1996 ist die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz für Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben. Tatsächlich aber konstatierte die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie im Rahmen einer im Jahr 2014 vorgenommenen Evaluation zu dieser Frage, dass die Betriebe diese Beurteilungen nur unzureichend durchführen. Die Autorinnen werben für eine konsequente Durchführung und Nutzung der Gefährdungsbeurteilung, um die Resilienz in Organisationen zu fördern und diese zukunftsfähig zu machen.

Nach einer Einführung in die Thematik der psychischen Gefährdungsbeurteilung erfolgt ein kurzer Einblick in die systemische Perspektive. Im Anschluss werden Rückkopplungen aus der Gefährdungsbeurteilung aufgezeigt. Dazu werden ausgewählte Handlungsfelder beschrieben, diskutiert und Lösungsansätze skizziert. Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern Führung, Kommunikation, Organisationskultur und Resilienz. Welches neue Verständnis und welche neuen Ansätze zur Führung sind geeignet, psychischen Fehlbelastungen zu begegnen? Die besondere Bedeutung von Emotionen

für Führung und Kommunikation werden vertieft dargestellt, da ein reflektierter Umgang mit den eigenen und den Emotionen anderer dazu beitragen kann, Konflikte zu vermeiden und Belastungen zu reduzieren. Veränderte Anforderungen an Kommunikation und an Konfliktbewältigung in der sogenannten VUCA-Welt sind ein weiterer Schwerpunkt. Eine Begleiterscheinung von Veränderungen und Komplexität ist Angst. Die Ursachen und Folgen von Angst als Kraft, die im Hintergrund wirkt, finden ebenfalls Berücksichtigung, denn auch Angst führt auf Dauer zur psychischen Fehlbelastung. Am Ende der Arbeit präzisieren die Autorinnen ausgewählte Lösungsansätze, die aus ihrer Sicht eine besondere Bedeutung haben. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf Bewältigungsstrategien zum Umgang mit Angst und auf der Resilienzförderung.

1. Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz

1.1 Rechtliche Grundlagen und Hintergrund

Mit der Arbeitsschutz-Rahmen-Richtlinie 89/391 vom 12. Juni 1989 verfolgt die Europäische Union das Ziel, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu verbessern.¹ Diese Richtlinie wurde 1996 in Deutschland mit dem Arbeitsschutzgesetz in nationales Recht umgesetzt. Das Arbeitsschutzgesetz besteht aus sechs Abschnitten und dient im Sinne der Rahmenrichtlinie der Europäischen Union dazu, die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer zu stärken und zu schützen. Dabei hat der Arbeitgeber klar definierte Pflichten. Diese sind in Paragraph 5 geregelt. Der Arbeitgeber muss die Arbeitsbedingungen des Arbeitnehmers hinsichtlich seiner möglichen Gefährdungen beurteilen. Abgeleitet aus den ermittelten möglichen Gefährdungen soll der Arbeitgeber geeignete Maßnahmen des Arbeitsschutzes ergreifen. Diese Vorschriften des Paragraphen 5 wurden in den vergangenen zwanzig Jahren als sogenannte Gefährdungsbeurteilung bekannt. Das Arbeitsschutzgesetz listet in Abschnitt 3 des Paragraphen 5 einige potenzielle Gefährdungen für den Arbeitnehmer auf. Im Oktober 2013 kam mit der Ziffer 6 die psychische Belastung als mögliche Gefährdung des Arbeitnehmers bei der Arbeit explizit hinzu.² Wie soll der Arbeitgeber die möglichen Gefährdungen des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz beurteilen? Diese Frage beantwortet das Arbeitsschutzgesetz nicht und bleibt an der Stelle wenig konkret. Doch es fordert in Paragraph 20a die Gründung einer Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).³ Diese soll von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern entwickelt werden. Die Gremien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie arbeiten im Sinne des Gesetzes

¹ Vgl. Online-Quelle Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Regelwerke VBG.

² Vgl. Sandrock/ Stahn 2017, S. 1.

³ Vgl. Online-Quelle Gesetze im Internet, Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG).

und haben eine „Leitlinie Beratung und Überwachung“ bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz formuliert.⁴ Stärker ausdifferenziert ist die DIN EN ISO 10075.⁵ Sie kann als allgemeine Verständigungsgrundlage und Handlungsanleitung dienen. Hier werden die Begriffe der „Belastung“ und „Beanspruchung“ trennscharf definiert.⁶ Dem Arbeitsschutzgesetz sind Verordnungen und weitere Gesetze nachgelagert: Die Vorschriften eins und zwei der DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) und das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG).⁷ Warum sind die psychischen Belastungen der Arbeitnehmer bei der Arbeit in den vergangenen Jahren immer stärker in den Fokus von Arbeitsschutz und dessen (geregelter) Umsetzung gerückt?

Die Anforderungen der VUCA-Welt stellen Organisationen und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen.⁸ Arbeit zeichnet sich heute durch eine hohe Arbeitsdichte, horizontale Kommunikation in Teams, geringe Halbwertszeit von Wissen und häufiges Krisen- und Change-Management aus. Unter diesen Bedingungen sind die Kompetenzen und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter besonders wichtig. Seit 2008 nehmen die psychischen Erkrankungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit stark zu. Die großen bundesdeutschen gesetzlichen Krankenkassen werten regelmäßig die Arbeitsunfähigkeitstage ihrer Versicherten bezogen auf die Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit aus. Bei den Mitgliedern der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) stieg die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage von 2008 bis 2017 um 67,5 Prozent.⁹ Für das Jahr 2012 rechnete die Bundespsychotherapeutenkammer hoch, dass in Deutschland 82 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage der gesetzlich krankenversicherten Erwerbstätigen auf psychische Erkrankungen zurückzuführen waren.¹⁰ Die Betriebskrankenkassen (BKK) zählen 11,7 Prozent

⁴ Vgl. Online-Quelle Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, GDA, Leitlinie.

⁵ Die DIN EN ISO 10075 wurde durch eine Arbeitsgruppe des Internationalen Normenausschusses Ergonomie entwickelt. Sie beinhaltet ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung und wurde durch die europäische Standardorganisation CEN als europäische Norm (EN) angenommen, vgl. Online-Quelle baua.de, S. 39. DIN Normen des Deutschen Instituts für Normung e.V. sind freiwillige Standards zur Vereinheitlichung (z.B. Papiergrößen, DIN A4). Das Deutsche Institut für Normung überträgt europäische Normen (EN) und internationale Standards (ISO) in den deutschen Normenkatalog. Europäische Normen werden durch die europäischen Normungsorganisationen CEN, CENELEC und ETSI erarbeitet, internationale Normen durch die International Organization for Standardisation. DIN EN ISO ist demnach eine europäische und internationale Norm im deutschen Normenkatalog, vgl. Online-Quelle Industrie und Handelskammer Wiesbaden, ihk-wiesbaden.de.

⁶ Vgl. Metz/Rothe 2017, S. 7.

⁷ Die Zusammenarbeit der einzelnen Gremien wird intensiver, seit der Fachverband Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V. (PASiG) die Workshops „Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit“ ausrichtet. Hier arbeiten Personen des BMAS, der GDA und der DGUV zusammen, vgl. Molnar 2018, S. 13.

⁸ VUCA steht für Volatility (Flüchtigkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Das Akronym stammt aus dem militärischen Bereich, es war eine Reaktion der US-amerikanischen Armee auf den Zusammenbruch der UdSSR. Vgl. Lenz 2016, in: Heller (Hrsg). 2016, S. 51.

⁹ Vgl. Badura et al. 2018, S. 331.

¹⁰ Vgl. Grobe et al. 2014, S. 3.

aller gesetzlich Krankenversicherten zu ihren Mitgliedern.¹¹ In ihrem Gesundheitsreport 2018 stellten sie die Auswertung der Ursachen für die Arbeitsunfähigkeitstage ihrer Versicherten für das Jahr 2017 vor. Auch die Deutsche Angestellten-Krankenkasse (DAK) wertete die Gründe für die Arbeitsunfähigkeitstage von 2,5 Mio. Versicherten für das Jahr 2017 aus und veröffentlichte diese in einem Gesundheitsreport.¹² Beide Krankenkassen kommen zu dem Ergebnis, dass die psychischen Erkrankungen mit mehr als 16 Prozent die zweithäufigste Ursache für eine Arbeitsunfähigkeit sind, nach den Erkrankungen des Muskel- und Skelett-Systems. Bezieht man die Daten der AOK und der Barmer-Ersatzkasse (Barmer) ein, dann ergibt sich ein noch deutlicheres Bild. Die psychischen Erkrankungen machen mit Anteilen zwischen 11,7 Prozent bei der AOK und 19,1 Prozent bei der Barmer die zweit- bzw. dritthäufigste Ursache der erfassten Fehlzeiten aus.¹³ Im Gesundheitsreport 2019 der Techniker Krankenkasse (TKK) nehmen die Krankheitsfehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen sogar erstmals den ersten Rang ein.¹⁴ Die fünf genannten Krankenkassen versichern den größten Teil aller gesetzlich krankenversicherten Personen. Die Barmer berichtet darüber hinaus in ihrem Gesundheitsreport 2018:

„Charakteristisch für Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Störungen ist ihre ausgesprochen lange fallbezogene Dauer. Wurde eine Person mit einer entsprechenden Diagnose krankgeschrieben, dauerte diese Krankschreibung im Jahr 2017 im Durchschnitt 45 Tage und damit länger als Krankschreibungen mit Diagnosen aus anderen Diagnosekapiteln ...“.¹⁵

Dieser deutliche Trend ist ein wesentlicher Grund für die intensivere Beschäftigung mit den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz – auch wenn die steigende Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen nicht den Rückschluss zulässt, hier seien allein psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit ursächlich. Auf diesen möglichen Attributionsfehler weist u.a. Gerald Schneider¹⁶ hin und meint damit die Zuschreibung eines Phänomens zu einem Begründungszusammenhang, die möglicherweise zu kurz greift. Dies ist ein wichtiger Hinweis, denn für eine solche Monokausalität ist kein Beleg vorhanden. Da die erwerbstätigen Erwachsenen ca. zwei Drittel der Tageszeit am Arbeitsplatz verbringen,¹⁷ kommt präventiven Maßnahmen dort eine große Bedeutung zu. Welche konkreten Umsetzungsmöglichkeiten gibt es für eine

¹¹ Vgl. Knieps/Pfaff 2018, S. 14.

¹² Vgl. Marschall et al. 2018, S. 1.

¹³ Vgl. für die AOK Badura et al. 2018, S. 331 und für die Barmer Grobe et al. 2018, S. 11.

¹⁴ Vgl. Grobe et al. 2019, S. 20.

¹⁵ Grobe et al. 2018, S. 11.

¹⁶ Vgl. Schneider 2018, S. 37.

¹⁷ Vgl. Neuner 2016, S. 3.

Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung bei der Arbeit und was genau ist unter dem Begriff der psychischen Belastung zu verstehen?

1.2 Umsetzungsmöglichkeiten

1.2.1 Begriffsklärung: Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen

Ist die psychische Belastung am Arbeitsplatz bereits eine negative Folge, eine Reaktion auf die Arbeitsumgebung, die Arbeitsabläufe oder die sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz? Oder sind Belastungen unausweichlich und variiert die Intensität der daraus folgenden Beanspruchung? Wovon hängt die Stärke der Beanspruchung ab? Faktoren, die einen Menschen belasten, können ihn in unterschiedlicher Art und Weise beanspruchen. Das ist gut zu veranschaulichen am Beispiel der physischen Belastung der Augen an einem Bildschirmarbeitsplatz. Die Belastung für die Augen variiert je nach der Dauer, die eine Person vor dem Bildschirm verbringt, je nach Qualität des Monitors und je nach Art der Darstellung (Text, Bilder, Bildschirm Einstellungen). Wie stark die Augen dabei beansprucht werden, hängt von den individuellen Ressourcen der Person ab. Ist die Person jung, hat sie bereits eine Sehschwäche und trägt eine Sehhilfe, neigt sie zur schnellen Ermüdung der Augen? Die Intensität der Beanspruchung hängt ebenfalls vom Verhalten der Person ab. Macht die Person genug Augenpausen, trainiert die Person die Augenmuskulatur? Auch die äußeren Rahmenbedingungen spielen eine Rolle. Steht der Monitor vor einer reflektierenden Fläche, ist die Beleuchtung ausreichend? Die neue DIN EN ISO 10075-1:2018-1 definiert die psychische Belastung als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und diesen psychisch beeinflussen.“¹⁸ Unter psychischer Beanspruchung wird die: „Unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen individuellen Voraussetzungen“¹⁹ verstanden. Eine Belastung ist an jedem Arbeitsplatz vorhanden, auch an Arbeitsplätzen ohne soziale Interaktion, beispielsweise bei Fließbandarbeit und dort gerade deswegen: Monotonie bei der Arbeit ist auch eine psychische Belastung. Wie stark ein Mitarbeiter dadurch psychisch beansprucht wird, ist individuell verschieden.²⁰

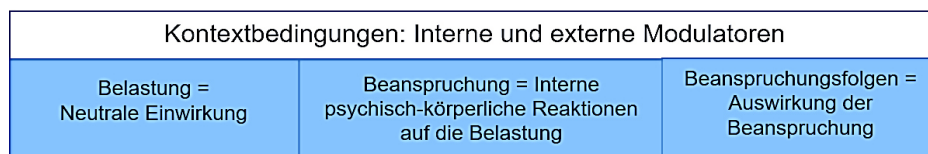


Abb. 1: Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Schneider 2018, S. 15

¹⁸ Schneider 2018, S. 13 f.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Vgl. Neuner 2016, S. 9 f.

Der Begriff der Belastung ist in diesem Zusammenhang neutral zu verstehen, ohne die umgangssprachlich häufig festzustellende negative Bewertung. Belastungen können positive oder negative Beanspruchungsfolgen haben, die Beanspruchung kann zu gering oder zu stark ausfallen. Ist eine Person ihren individuellen Ressourcen entsprechend zu gering beansprucht, dann entsteht Unterforderung. Oder es entsteht umgekehrt Überforderung. Beides ist eine Fehlbelastung und gefährdet auf Dauer die psychische Gesundheit. Der oben dargestellte Zusammenhang ist in der Arbeitsmedizin unter dem Begriff Belastungs-Beanspruchungs-Modell bekannt.²¹ Eine differenziertere Darstellung schließt die beschriebenen äußeren Rahmenbedingungen (Arbeitsumgebung) ein und stellt die förderlichen oder beeinträchtigenden Effekte in einem Modell der psychischen Belastungen und Beanspruchungen dar:

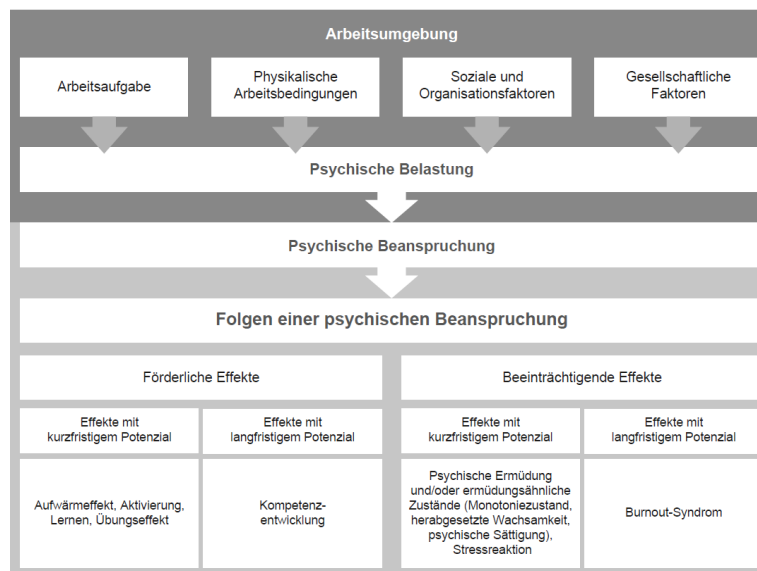


Abb. 2: Effekte der psychischen Belastung, Sandrock/ Stahn 2017, S. 5.²²

In dieser Darstellung wird deutlich, dass es neben den negativen Effekten wie psychische Ermüdung, herabgesetzte Wachsamkeit oder dem Burnout-Syndrom auch positive Effekte geben kann. Durch die Beanspruchung werden auch Fähigkeiten eingeübt und Kompetenzen entwickelt. Auch sind in dieser Darstellung bereits vier Bereiche innerhalb der Arbeitsumgebung erkennbar, die sich auf die psychische Belastung auswirken: Arbeitsaufgabe, physikalische Arbeitsbedingungen, soziale und Organisationsfaktoren und gesellschaftliche Faktoren. Die Merkmale, die maßgeblich für mögliche Belastungsfaktoren sein können, werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

²¹ Vgl. Neuner 2016, S. 10.

²² Die negativen und positiven Effekte wurden in Anlehnung an die DIN EN ISO 10075 und die DIN SPEC 33418 dargestellt.

1.2.2 Instrumente und Verfahren für die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat für das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung von psychischer Belastung bei der Arbeit zuletzt im Januar 2018 eine „Leitlinie Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ formuliert. Diese Leitlinie ist an die obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder und die Präventionsleitungen der Unfallversicherungsträger gerichtet.²³ In dieser Leitlinie ist eine Checkliste der Merkmale und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung enthalten. Im Wesentlichen handelt es sich um fünf Merkmale:

1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe
2. Arbeitsorganisation
3. Soziale Beziehungen
4. Arbeitsumgebung
5. Neue Arbeitsformen.

Die Leitlinie ist für die Aufsichtsbehörden erstellt und deren Vertreter sollen in den jeweiligen Betrieben und Branchen prüfen, ob die dort vorliegenden Beurteilungen diese wesentlichen Merkmale enthalten. Diese Merkmale werden weiter differenziert. Eine zusammenfassende Übersicht bietet Ralf Neuner:

Merkmalsbereiche	Belastungsfaktoren
Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	a) Vollständigkeit b) Handlungsspielraum a) Variabilität/Abwechslung a) Information/Informationsangebot a) Verantwortung a) Qualifikation a) Emotionale Inanspruchnahme
Arbeitsorganisation	a, b) Arbeitszeit b) Arbeitsablauf (Zeitdruck, Intensität, Störungen/ Unterbrechungen, hohe Taktbindung) c) Kommunikation/Kooperation
Soziale Beziehungen	c) zu den Kollegen c) zu den Vorgesetzten
Arbeitsumgebung [Das sind die Inhalte der bisherigen Gefährdungsbeurteilung]	Physikalische/chemische Faktoren Physische Faktoren Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung Arbeitsmittel

a Anforderungen (Demands), *b* Gestaltungsspielraum (Control), *c* soziale Unterstützung (Support)

Abb. 3: Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“ aus Neuner 2016, S. 23.

Anders als im weniger konkreten Gesetzestext lässt sich hieraus eindeutiger ableiten, an welchen Stellen der Arbeitgeber gemeinsam mit der Mitarbeitervertretung oder den Mitarbeitern ermitteln soll, ob es zu psychischen Fehlbelastungen kommen kann. Die

²³ Vgl. Online-Quelle Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, GDA, Leitlinie.

Instrumente für die Gefährdungsbeurteilung dienen der Informationssammlung und es besteht ein deutlicher Unterschied zu der eigentlichen *Beurteilung*.

Die Gefährdungsbeurteilung ist erst durch die gezielte Auswertung der mit Hilfe der verschiedenen Instrumente gesammelten Informationen möglich. Es gibt eine große Bandbreite möglicher Instrumente, die eingesetzt werden können, um zunächst die für die Gefährdungsbeurteilung notwendigen Informationen zu erhalten. Diese Erfassungsinstrumente haben eine unterschiedliche Analysetiefe und können nach DIN EN ISO 10075-3:2004-12 wie folgt unterschieden werden:

1. Orientierende Verfahren (z.B. Checklisten)
2. Screeningverfahren (z.B. Mitarbeiterbefragungen, Beobachtungsinterviews, moderierte Verfahren)
3. Tiefenanalyse (Spezialisten wie Arbeitspsychologen führen eine detaillierte Analyse des Arbeitssystems durch).²⁴

Die beiden Begriffe *Instrumente* und *Verfahren* werden in der Literatur oft synonym verwendet. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der bekanntesten Verfahren:

Instrument/Verfahren	Merkmale	Analysetiefe	Geeignet für
Checklisten (z.B. (BMPG))	<u>Tätigkeitsbeobachtungen</u> : schnell anzuwenden, keine aufwändige Mitarbeiterbefragung und / oder Datenanalyse, Durchführung durch Arbeitsschutzexperten, eher subjektiv.	Orientierendes Verfahren	kleine Betriebe und Kleinstbetriebe
Beobachtungsinterviews (z.B. SPA: Screening psychischer Arbeitsbelastung)	Erweiterung der <u>Tätigkeitsbeobachtung</u> : <u>Interviews mit Mitarbeitern an ausgewählten Arbeitsplätzen</u> Mitarbeiter werden eingebunden durch die Repräsentanten aus der Mitarbeiterschaft, geschultes Personal oder externe Experten notwendig, das Verfahren ist nicht anonym!	Screening Verfahren	Mittlere Betriebsgröße
Mitarbeiterbefragungen (z.B. COPSOQ: Copenhagen Psychosocial Questionnaire oder SALSA: Salutogenetische Soziale Arbeitsanalyse)	<u>Alle Mitarbeiter werden mittels standardisierter Fragebögen befragt.</u> Große Datenmenge, dafür intensive Beteiligung der Mitarbeiter, externe Experten notwendig vor allem für Datenauswertung, Verfahren ist anonym und oft hohe Akzeptanz.	Screening Verfahren	Mittlere bis große Betriebsgröße
Moderierte Verfahren (z.B. Ideen-Treffen nach DGUV)	<u>Gruppendiskussionen mit Moderator mit dem Ziel, die Gefährdungen zu erkennen und Maßnahmen zu erarbeiten</u> Externer Moderator und Leitfragebogen nötig, nicht anonym, gutes Betriebsklima ist Voraussetzung.	Screening Verfahren	Kleine bis mittlere Betriebsgröße

²⁴ Vgl. Schneider 2018, S. 121 f.

Kombinationen von Beobachtung und Befragung (z.B. FAA: Fragebogen zur Arbeitsanalyse)	<u>Befragungen, Interviews und Beobachtungen werden durchgeführt.</u> Hierfür sind externe Experten nötig, dafür durch Methodenvielfalt objektive und spezifische Ergebnisse.	Expertenverfahren	Große Betriebe
---	--	-------------------	----------------

Übersicht in Anlehnung an Schneider 2018, S. 136 und Treier 2015, S. 51-52

Die Bandbreite der Verfahren ist sehr groß.²⁵ Jeder Betrieb steht vor der Herausforderung, sich ein Bild zu machen und ein für seine Betriebsgröße passendes Verfahren mit der notwendigen Analysetiefe auszuwählen.

Ein weiteres, sehr komplexes Verfahren wurde von Sonntag, Michel & Menzel gemeinsam mit einem süddeutschen Automobilhersteller entwickelt. Es wird beschrieben als „Konsensorientierter Analyseansatz zur Identifizierung und Bewertung kritischer Belastungskombinationen am Arbeitsplatz“.²⁶ Die genannten Autoren kombinieren Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen und Beobachtungen durch ein Analyseteam (Arbeitspsychologen, Betriebsarzt, Mitarbeitervertretung / Betriebsrat und Vertreter der Geschäftsführung). Das Analyseteam wird von einem Arbeitspsychologen geschult und jedes Teammitglied beobachtet ausgewählte Arbeitsplätze. Die Methode beinhaltet zehn Anforderungsdimensionen: Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum, Variabilität, Zeitspielraum, Verantwortungsumfang, Arbeitsunterbrechungen, Konzentrationserfordernisse, Kooperationserfordernisse, Kundenorientierung und Emotionsregulierung. Die Beobachtungen des Analyseteams werden in einer Bewertungsphase gemeinsam diskutiert, wobei die Bewertung im Konsens erfolgen soll.²⁷ Das Verfahren ist allerdings recht aufwändig und deshalb aus Sicht der Autorin für Klein- und Kleinstunternehmen nicht unbedingt geeignet.²⁸

In diesem Kapitel wurde eine Auswahl der möglichen Verfahren vorgestellt. Deutlich wurden die große Bandbreite und der Versuch, dass an dieser Stelle nicht klar ausformulierte Gesetz durch Leitlinien und Normen klarer zu fassen. Die dargestellten Verfahren sind unterschiedlich zeit- und personalintensiv und erreichen ein unterschiedliches Maß

²⁵siehe hierzu Treier 2015: Vertiefend können auf den Seiten 51 und 52 in einer umfassenden Tabelle weitere Verfahren hinsichtlich ihrer Analysetiefe, der möglichen Anwender, der Methode und der Merkmale nachgelesen werden. Beispielsweise das KPB (Kurzverfahren Psychischer Belastung) oder das Screening Verfahren SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse). Metz und Rothe 2017 beschreiben ein Screening Verfahren (SPA) sehr detailliert.

²⁶ Sonntag/ Michel/ Seifertling 2017 in: Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 642. Hier wird nur auf den von Michel, Sonntag & Menzel entwickelten konsensorientierten Analyseansatz abgestellt.

²⁷ Vgl. Sonntag/ Frieling/ Stegmaier 2012, S. 139 ff. Theoretischer Hintergrund des Verfahrens ist das Job Demand Control Modell von Karasek aus dem Jahr 1979. Übersetzt heißt es Anforderungs-Kontroll-Modell: Wenn bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe die Arbeitsanforderung einerseits und der dafür notwendige Handlungsspielraum andererseits in einem Missverhältnis stehen, kann eine Fehlbelastung entstehen. Es wurde später um die soziale Komponente bzw. den Faktor der sozialen Beziehungen erweitert, die wie eine Art Puffer bei Fehlbelastung wirken, siehe hierzu Neuner 2016, S. 13 f.

²⁸ Eine Übersicht von passenden Verfahren je nach Unternehmensgröße liefert Molnar 2018, S. 106.

an Objektivität und Analysetiefe. Die Informationsbeschaffung und die Bewertung bzw. Beurteilung des psychischen Gefährdungspotenzials sind ein erster Schritt aber reichen nicht aus, um den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes gerecht zu werden. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber in Paragraph 3 Abs. 1 dazu, eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. Allerdings gibt es kaum objektivierbare Messgrößen für das Ausmaß einer psychischen Fehlbelastung und damit auch keine Standardgrößen wie beispielsweise für die Lärmbelastung.

Im Fallbeispiel sind die ansteigende Krankenquote und dabei insbesondere die ansteigende Zahl von Langzeiterkrankten aufgrund von psychischer Erkrankung ein deutliches Indiz für negative Beanspruchungsfolgen. Das von der Unternehmensleitung beauftragte Institut kombiniert im dargestellten Fall verschiedene Methoden und orientiert sich dabei an den zehn Anforderungsdimensionen von Sonntag, Michel und Menzel. Zusätzlich werden Arbeitspsychologen eingesetzt und Interviews werden durchgeführt. Die Analyse der psychischen Belastung und Beanspruchung ist im Beispiel nicht allein auf Aussagen oder die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden beschränkt und dadurch objektiver. Durch die Möglichkeit, im Rahmen des Online-Fragebogens anonym freie Eingaben machen zu können, werden im Fallbeispiel negative Beanspruchungsfolgen deutlich: Stressreaktionen, Angst, psychische Ermüdung und Burn-out-Symptome.

Die mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung gewonnenen Ergebnisse bieten vielfältige Rückkopplungseffekte für die Organisationsentwicklung. Martina Molnar wirbt dafür, dass sich die verantwortlichen Personen sehr genau mit den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung befassen sollten und stellt fest: „Denn sie werden kaum eine andere Gelegenheit haben, sich mit so hoher Präzision und Dichte darüber ein Bild machen zu können, wo überall Sand im Getriebe steckt, der die Beschäftigten und die reibungslosen Abläufe bremst“.²⁹ Umso erstaunlicher wirkt daher der Befund der GDA: „Dagegen erfassen die Betriebe im Allgemeinen psychische Gefährdungen in Gefährdungsbeurteilungen nur unzureichend.“³⁰ Das Fallbeispiel zeigt auf, dass bei der Fusion der Unternehmen verschiedene Systeme zu einem neuen System verschmolzen wurden. Welchen Nutzen die systemische Perspektive gerade bei Unternehmensfusionen haben kann, wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

²⁹ Molnar 2018, S. 22.

³⁰ Online-Quelle Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, GDA, Abschlussbericht zur Dachevaluation, S. 98.

2. Systemische Perspektive

Die folgenden Überlegungen stellen einen Vorschlag dar, Ansätze für die Organisationsentwicklung auf der Basis systemischen Denkens in Verbindung mit dem Instrument der psychischen Gefährdungsbeurteilung (Psych GB) zu entwickeln. Es soll aufgezeigt werden, welche Vorteile die Ansätze aus der Kombination verschiedener systemischer Strömungen (Kybernetik, Konstruktivismus) gegenüber rein betriebswirtschaftlichem Denken haben. Das bedeutet nicht, betriebswirtschaftliche Fakten und Prinzipien zu ignorieren. Wie in vielen Kontexten ist auch hier die jeweilige Balance innerhalb des Kontinuums von Leistungs- und Mitarbeiterorientierung entscheidend. So wie Agilität kein unstrukturierter Zustand ist, so bedeutet auch die erhöhte Konzentration auf Mitarbeiter und deren Gesundheit nicht die Aufgabe der Leistungsziele der Organisation. Insbesondere vor dem Hintergrund von VUCA sollten Leistungsziele ein Mindestmaß an Flexibilität aufweisen, da sich Anforderungen der Organisationsumwelt ständig wandeln und zu permanentem Korrektur- und Anpassungsbedarf führen. Der zentrale Erfolgsfaktor liegt demnach nicht mehr in der Zieldeterminiertheit allein, sondern in der Flexibilität und Gesundheit der Organisation und ihrer Mitarbeiter im Gesamtkontext. Zum besseren Verständnis werden dazu einfürend ausgewählte systemische Grundlagen skizziert.

2.1 Organisation als geteilte Wirklichkeit

Es gibt viele Definitionen für den Begriff der Organisation, die sie unterschiedlich, aber generell als definierte kollektive (Funktions-) Einheit skizzieren. Eine Einheit, die unter anderem durch das Zusammenspiel ihrer Mitglieder gekennzeichnet ist. Dabei erstreckt sich das Verständnis von zunächst rein betriebswirtschaftlicher, instrumenteller Betrachtung aus Zeiten des Taylorismus bis hin zum institutionellen Organisationsbegriff.³¹ Organisation als Institution ist gekennzeichnet durch gemeinschaftliches Handeln und Zweckorientierung. Das bedeutet im Grundsatz, jedes Organisationsmitglied nimmt Einfluss auf die dazu erforderliche gemeinschaftliche Dynamik im Inneren der Organisation. „Wer hier nachhaltig verantwortlich handeln will [...] braucht eine Theorie der Organisation, um die Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns im Kontext der Organisation [...] überprüfen zu können.“³² Die Systemtheorie und der Konstruktivismus³³ erweitern nun diese Perspektiven und beschreiben Organisationen als autopoietische Systeme³⁴ mit sich selbst

³¹ Vgl. dazu vertiefend Schreyögg/ Geiger 2016, S. 9.

³² Simon 2015, S. 8.

³³ Bezogen wird sich hier auf die Kybernetik (zur Vertiefung s. H. von Foerster „Sicht und Einsicht“) und den Radikalen Konstruktivismus (zur Vertiefung s. Maturana/Varela „Der Baum der Erkenntnis“) als Ansätze zur Beschreibung/Erklärung komplexer Prozesse sowie auf die neuere Systemtheorie nach Luhmann.

³⁴ Vgl. dazu Simon 2015, S. 24 f.: Autopoietische Systeme zielen auf Erhaltung ihrer Innen-Außen-Unterscheidung, was auch mit dem Begriff der Struktur determiniertheit bezeichnet wird.

erschaffenden Strukturen und komplexen Wirkungskreisen. Sie grenzen sich durch Unterschiedsbildung von ihrer Umwelt ab, mit der sie in permanenten Austauschprozessen, bspw. am Markt und mit der Gesellschaft, stehen. Organisationen sind operational geschlossen (im Sinne von unterscheidbaren Funktionseinheiten) und gleichzeitig offen (da in Austauschbeziehungen stehend). Dabei werden Organisationsmitglieder (Mitarbeiter) in der Systemtheorie nach Luhmann als Organisationsumwelten beschrieben, die in besonderer Austauschbeziehung zu ihr stehen. Soziale Systeme gelten in diesem Sinne als zusammengefasste Elemente, die „aus einer Umwelt von nicht zum System gehörigen Elementen ausdifferenziert“³⁵ werden. Dieser Ansatz besagt, dass Mitarbeiter nicht als selbstverständliche Elemente der Organisation gelten, sondern ihre Zugehörigkeit erst durch schlüssige Interaktion in und mit ihr entsteht. Im Gegensatz zur Kybernetik 1. Ordnung³⁶, die von linearen Ursache-Wirkungsmechanismen wie auch bei betriebswirtschaftlich-instrumentellen Ansätzen ausgeht, bezieht die Kybernetik 2. Ordnung Beobachter (des Wirkungskreises) mit ein. Dies erweitert die Betrachtungsebene um eine Metaposition, aus welcher die Sinnhaftigkeit und Auswirkungen innerhalb des gesamten Systems geprüft werden können.

Organisationen nach diesem Verständnis konstituieren sich demzufolge durch Interaktion, Kommunikation und Entscheidungen von Individuen als Organisationsmitgliedern. Die sich in diesem Kontext herausbildenden Beziehungen und handlungsleitenden Institutionen unterscheiden sie von ihrer Umwelt und sind gleichzeitig Grundlage für jegliche Interaktion mit ihr. Das Zusammenspiel im Inneren wirkt sich also auf die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit (Agilität) der Organisation nach außen aus. Es gilt hier dasselbe, wie für uns Menschen als Organismen: Kämpfen wir mit inneren Konflikten, beeinflusst dies unser Verhalten, unsere Beziehung und unsere Kommunikation mit anderen. Legt man nun der systemischen und konstruktivistischen Sichtweise folgend den Fokus auf die Austauschbeziehungen zwischen Individuen als Organisationsmitgliedern, zeigt sich die Bedeutung des Abgleichs unterschiedlicher Wahrnehmung. Mit Wahrnehmung sind die subjektiv unterschiedlichen Bilder der jeweiligen Wirklichkeit gemeint. In diesem Sinne kann eine Organisation als ein Konstrukt kollektiv geteilter Wirklichkeit verstanden werden, das auf die größtmögliche Vereinbarkeit der unterschiedlichen Wahrnehmungen angewiesen ist, um funktionsfähig in Bezug auf die gemeinsame Zielerreichung zu sein. Konstruktivistische Betrachtungen legen weiterhin nahe, dass es die eine, allgemeingültige Realität nicht gibt. „Wir können nicht so tun, als wüssten wir Bescheid,

³⁵ Luhmann 2011, S. 10.

³⁶ Kybernetik 1. Ordnung: nach N. Wiener 1948. Kybernetische Systeme bestehen aus einem zu regelnden Mechanismus und dessen Steuerungs- bzw. Reglungselement.

wenn uns die neueren Forschungen immer nachdrücklicher mit der Tatsache konfrontieren, dass die Welt, wie wir sie sehen, ein Produkt unserer Sinnesorgane ist.“³⁷

Die persönliche und individuell unterschiedliche Verarbeitung aufgenommener Reize und deren Bewertung bestimmen unsere Wahrnehmung und damit das, was wir für wahr halten. Organisation als geteilte Wirklichkeit unterliegt demnach nicht nur der Komplexität im Außen, sondern wird maßgeblich durch die Varianz und Vielzahl individueller Wirklichkeiten im Inneren gestaltet. Mentale Modelle, (Erwartungs-) Erwartungen³⁸ und Interpretationsspielräume führen zu unterschiedlichen Reaktionen auf die organisationale Realität. Realität ist eben das, was gelebt wird, auch wenn manche Organisationsleitlinien oder Strukturen anderes suggerieren. Bedenkt man nun die konstruktivistische Annahme der Selbstreferentialität,³⁹ so erscheint es, als seien diese Prozesse kaum steuer- oder veränderbar. Vor allem bei langjährig gewachsenen Strukturen in Organisationen ist zu beobachten, dass sich Veränderungen oder Anpassungen oft langwierig gestalten bis hin zur Rückkehr zum Ursprungszustand (Business as usual). Es gibt jedoch Raum für Gestaltung. Eine „Art des Wirksamwerdens, ohne dass die Wirkung vorhersehbar ist, wird als *Perturbation* oder *Irritation* bezeichnet [...]“⁴⁰ Gemeint ist ein Impuls, der das System (die Organisation) zu einer Entscheidung oder Kursänderung durch Integration oder Absorption des neu angebotenen Reizes bzw. Unterschiedes⁴¹ zwingt. Absorption wäre Selbsterhaltung und Fortführung der gewohnten Funktionalität oder Dysfunktionalität. Integration würde mit Bezug auf das Fallbeispiel bedeuten, Ergebnisse einer psychischen Gefährdungsbeurteilung (als Organisationsdiagnose-Instrument) als hilfreiche Irritationsimpulse zu nutzen und daraus Organisationsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

2.2 Nutzen der systemischen Denkweise für die Organisationsentwicklung

Was spricht dafür, der systemischen Perspektive zu folgen und Prozesse sowie Organisationsentwicklungsbedarf nach diesem Ansatz zu betrachten? Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht bestehen Wertschöpfungsprozesse aus dem Input in Form benötigter Ressourcen (auch Arbeitskraft), dem Produktionsprozess und dem Ergebnis als Output. Ziel ist die optimale Allokation der Faktoren, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

³⁷ Arnold 2007, S. 54. Arnold verweist auf Erkenntnisse der Hirnforschung nach G. Roth sowie auf Maturlana „Wir sehen, was wir sehen (können)“ ebd., S. 57.

³⁸ Vgl. dazu Schumacher 2006, S. 17. Erwartungen i.S. der Vorwegnahme eigener sowie fremder Handlungen und deren Auswirkungen, was auch mit dem Begriff der Doppelten Kontingenz bezeichnet wird.

³⁹ Vgl. dazu Simon 2015, S. 24. Definition autopoietischer Systeme als selbstreferenziell und damit nach Selbsterhaltung strebend.

⁴⁰ Simon 2015, S. 26.

⁴¹ Vgl. dazu vertiefend Schumacher 2006, S. 50. Mit Verweis auf Bateson 1982 „Unterschiede, die einen Unterschied machen.“

Der Ansatz unterstellt, dass dezidierte Planung der Ressourcen, Prozess-Vorgaben und Methodeneinsatz bereits ausreichen, um das Ziel zu erreichen. Weicht das Ergebnis ab, wird nachgesteuert. Leistungsträger sowie Prozesse gelten dabei bezüglich Funktion und Dynamik einseitig steuerbar durch Management-Interventionen. Das Projektziel stellt die gemeinschaftliche Zweckorientierung dar und in der Regel ist das „Was“ allen beteiligten Parteien deutlich, das „Wie“ jedoch bleibt meist offen. Darüber hinaus sind in hierarchischen Organisationsformen und auch im klassischen Projektmanagement keine Reflexionsschleifen auf dem Weg zum Ergebnis vorgesehen, was im Gegensatz dazu bei agilen Settings komplett anders ist. „Agiles Projektmanagement im Sinne von ‚beweglich‘ und ‚reaktionsschnell‘ bezieht sich [...] auf den Umgang mit Änderungen der Projektanforderungen.“⁴² Was sich ursprünglich für die IT als sinnvolle Herangehensweise herausgebildet hat, gilt heute bei den sich immer schneller wandelnden Marktanforderungen und im VUCA-Umfeld als wichtige Voraussetzung für jedes kundenorientierte Unternehmen. Agilität bedeutet Wandlungs- und Reaktionsfähigkeit. Diese muss in den Prozessen und in der Zusammenarbeit gelebt werden können. Dazu braucht es die passenden Rahmenbedingungen und die sich dazu passend herausbildende Kultur. Einseitige hierarchische Interventionen und Steuerungsversuche greifen hierbei zu kurz. „Es tauchte insbesondere die Frage auf, ob das zugrunde liegende *Wandelverständnis* den vielfältigen Dynamiken in modernen Organisationen gerecht werden kann.“⁴³

Systemische Ansätze konzentrieren sich auf das Zusammenspiel und die Beziehungen der Elemente innerhalb eines Kontextes, in diesem Fall der Organisation. Untersuchungsgegenstand des auch in der Familientherapie⁴⁴ angewandten gedanklichen Konzepts sind Symptome, deren Funktionalität (oder Dysfunktionalität) und Zirkularität.⁴⁵ Im Vordergrund des Interesses stehen die Fragen, inwieweit angewandte Strategien zu beabsichtigten Ergebnissen führen und ob sich bedingende, ungünstige Regelkreise im System vorliegen. „Regelkreise in sozialen Systemen sind immer wiederkehrende Verhaltensweisen, die aus den jeweiligen subjektiven Deutungen resultieren und die sich wechselseitig beeinflussen.“⁴⁶ Diese Perspektive hat eine Schnittmenge mit den Prinzipien von Agilität. „Ein wesentlicher agiler Grundwert ist es, dass Menschen und deren Zusammenarbeit wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge.“⁴⁷ Kritisiert werden kann

⁴² Preußig 2015, S. 14.

⁴³ Schreyögg/ Geiger 2016, S. 387.

⁴⁴ Familientherapie: Psychotherapeutische Beratungsansätze hervorgegangen u.a. aus der Palo-Alto-Gruppe (MRI, 1958), der Mailänder Gruppe (1972) und Heidelberger Gruppe (80er Jahre).

⁴⁵ Vgl. dazu vertiefend Simon/ Stierlin 1994, S. 393 f.: Zirkularität als Merkmal sich wechselseitig bedingender Systemabläufe.

⁴⁶ König/ Volmer 2014, S. 237.

⁴⁷ Preußig 2015, S. 17.

an dieser Stelle von leistungsbetonten Vertretern, dass sich der Fokus zu weit von eigentlichen Unternehmenszielen und harten Fakten wegbewegt und die Arbeit an individuellen Perspektiven zu sehr in Richtung nicht umsetzbarer Demokratie im Unternehmensalltag führt. Dem steht entgegen, dass auch nach systemischer Denkweise das gesetzte Ziel der Ausgangspunkt ist, allerdings wird bei Abweichungen ein „[...] Problem - wie das psychosomatische Symptom eines erkrankten Menschen, [...] der Leistungsabfall eines Mitarbeiters [...] als *Geschehen gesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind*, nicht als ein ‚Wesensmerkmal‘ [...].“⁴⁸ Nach diesem Verständnis werden Störungen, die das Ziel gefährden, nicht einseitig zugeschrieben und nicht mit einseitigen Interventionen zu lösen versucht. Es scheint, als seien radikale Eingriffe vielfach die einzige Alternative in komplexen Problemlagen. „Doch verdecken solche Notlösungen oft die eigentlichen Ursachen und machen daher auch nicht sensibel dafür, wie künftig Systeme laufend so zu pflegen sind, dass sie nicht wieder in ähnliche Bedrängnisse geraten.“⁴⁹ Systemisches Denken beschäftigt sich mit Ursachen *im* Kontext, um nicht nur kurzfristig einzelne Symptome zu beheben.

Im Fallbeispiel wirken sich viele Faktoren auf die psychische Belastbarkeit der Mitarbeiter an verschiedenen Standorten aus. Der nicht gesondert begleitete Zusammenschluss der kulturell unterschiedlich geprägten Unternehmen führt zu ungünstigen Dynamiken in der Zusammenarbeit. Aus den nicht aufgelösten Missverständnissen entwickeln sich weitere, von Beginn an dysfunktionale Verhaltensmuster. Die erhöhte Arbeitsdichte erzeugt zusätzlich Druck (durch IT-Systemanpassungs- und Datenmigrationserfordernisse) und treibt die Negativspirale weiter an. Die Bildung von Subsystemen, u.a. durch unterschiedliche Wahrnehmung der Standorte, lässt schließlich weitere Konflikte und Störungen in der Kommunikation entstehen. Absichten und tatsächliche Auswirkungen weichen damit immer mehr voneinander ab und verhärten die Fronten. Das Verhalten einer Partei bedingt und ist gleichzeitig bedingt durch das Verhalten der anderen Partei – und genau dies wird nach systemischer Denkart mit Zirkularität und doppelter Kontingenz beschrieben. Die Negativspirale verstärkt sich mehr und mehr durch vorweggenommene Verhaltenserwartungen und Zuschreibungen. Es wird zunehmend interpretiert statt im Dialog geklärt. Das bindet zwei wesentliche, für die Zielerreichung notwendige Ressourcen: Zeit und Problemlösungskompetenz. Eine derart fortgeschrittene Konfliktdynamik ist nicht durch einseitige Interventionen wie Vorschriften oder Maßregelungen durch Vorgesetzte zu beheben. Dies würde im dargestellten Fall nur zu Reaktanz und noch weiterer

⁴⁸ Von Schlippe/ Schweitzer 2017, S. 7.

⁴⁹ Schmid 2008, S.1.

Verhärtung führen. Nach systemischem Verständnis wäre eine Bereitschaft zur gegenseitigen Perspektivübernahme notwendig, die nur mittelfristig durch partizipatives Vorgehen der Führungskräfte und entsprechende Zeitfenster gefördert werden könnte.

Aus konstruktivistischer Sicht handelt es sich bei Organisationen um geteilte Wirklichkeit, d.h. um unterschiedliche Wahrnehmungen derselben Realität. Der Anspruch auf allgemeingültige Wahrheit (dieser Wirklichkeiten) wird dabei nicht thematisiert, oder um es mit von Foerster zu sagen: „Man geht in jedem Fall von einer [...] Wahrheit aus, die da irgendwo am Horizont herumschwebt.“⁵⁰ Er merkt zur Kategorisierung von wahr oder falsch an: „Diese Kategorien stören die Beziehungen von Mensch zu Mensch, sie erzeugen ein Klima, in dem andere überredet, bekehrt und gezwungen werden. Es entsteht Feindschaft.“⁵¹ Persönliche Wahrnehmungen werden also individuell unterschiedlich bewertet, sind mit vielfältigen Emotionen belegt und es werden daraus Handlungen und Kommunikation abgeleitet. Verlaufen diese Bewertungsprozesse komplett unreflektiert, unterliegt deren Ergebnis und damit die Zusammenarbeit quasi dem Zufall. „Wahrheiten“ und sich daraus entwickelnde Gefühle können entgegen rein leistungsbetonter Auffassung nicht diktiert werden. Sie entstehen vor dem Hintergrund der diversen (beruflichen und privaten) Biografien und Kulturen. Erst wenn ein Austausch über die unterschiedlichen Denkweisen und Deutungsmuster erfolgt, sind konstruktiver Dialog und kollektives Verstehen möglich. Was hier oft dem Arbeitsbereich der Psychotherapie zugeschrieben wird, ist in Wirklichkeit ein wichtiges Arbeitsfeld für die Organisationsentwicklung - zumindest dann, wenn Unternehmen sich zukunftsfähig und gesund aufstellen wollen, um Agilität im organisationalen Alltag leben zu können. Wichtigste Voraussetzung für agile Organisationen sind gesunde, flexible und mutige Mitarbeiter, die sich sowohl mit sich als auch mit anderen auseinandersetzen und ihre Verhaltensmuster und deren Wirkung im Kontext reflektieren. Dann können Kooperationsprozesse auch wieder dem eigentlichen Ziel des Unternehmens dienen und eine positive, gesunde Dynamik entwickeln.

Systemisch gedachte Organisationsentwicklung ist also der Versuch, eine Organisationslösung von innen heraus und unter Einbeziehung möglichst vieler Wirkfaktoren zu fördern. Angesetzt wird am stärksten Hebel für den Erfolg jeglicher Zusammenarbeit: gelingende Abstimmung und möglichst gesunde Beziehungen innerhalb des Arbeitsprozesses. Dieses Vorgehen bietet mehr als schnelle, situative Lösungen, die manchmal nur eine Lösung 1. Ordnung darstellen. So werden oft Experten gerufen, wenn etwas nicht wie erwartet läuft, und diese sollen dann am Team vorbei einen Prozess „retten“, der nach

⁵⁰ von Foerster 1998. Im Interview zum Thema „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.“

⁵¹ Ebd.

dem Experteneinsatz wieder zur Ursprungsfunktionalität zurückdriftet. „Im oberen Management [...] gilt ungebrochen das Ideal des charismatischen Machers, der visionär den Kurs vorgibt und damit die Beharrungskräfte durchbricht, die in jeder Organisation walten.“⁵² So kann es keine – und erst recht keine grundlegenden – Erfolge geben, bedenkt man das Postulat der Autopoiese und das Streben nach Selbsterhaltung des jeweiligen Status Quo. Notwendig ist vielmehr ein nachhaltiges Arbeiten mit Blick auf die Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Strategien, das die emotionale und menschliche Diversität in komplexen Systemen respektvoll einbezieht. Ein solches Vorgehen führt sowohl zu besserer Leistung und Anpassungsfähigkeit (Agilität) als auch zu langfristig gesünderen Mitarbeitern. Gedanklich basieren diese Überlegungen auch auf dem humanistischen Menschenbild, welches durch Rogers geprägt wurde. Rogers Ansatz⁵³ ist explorativ, nicht zuschreibend, und in seiner Grundannahme wertschätzend, ressourcen- und lösungsorientiert. Er vertritt die Ansicht, dass sich die Experten für das Problem im Klientensystem⁵⁴ befinden. Das bedeutet: Die Antworten sind im System vorhanden, nur noch nicht aufeinander bezogen, und eine aus dem System heraus entwickelte Lösung geht mit höherer Akzeptanz und Reichweite einher. Geteiltes Verständnis ist demzufolge der Schlüssel für die Tür zur kollektiven gedanklichen Agilität, durch die man besser langsam und bewusst schreitet als rennt. Dem trägt systemisch gedachte Organisationsentwicklung in Verbindung mit dem Instrument der Psych GB Rechnung, indem erkannte Belastungen im System vor dem Hintergrund des Gesamtkontextes und der Beziehungen der Akteure bearbeitet und wenn möglich aufgelöst werden. Im Folgenden sollen ausgewählte Handlungsfelder dazu beleuchtet werden.

3. Rückkopplungen und Aspekte aus der Gefährdungsbeurteilung

3.1 Was muss Führung leisten?

Zunehmende Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit wirken auf die Arbeitsbedingungen in Organisationen heute und stellen veränderte Ansprüche insbesondere an die Führung. Führungskräfte „spielen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personaleinsatz und Personalpflege eine maßgebliche Rolle und können darüber hinaus direkt durch ihr spezifisches Führungsverhalten psychische (Fehl-) Belastungen von Mitarbeitern reduzieren oder aber verstärken.“⁵⁵ Eine schwedische Studie zum Impact of Managerial Leadership on Stress and Health Among Employees unterstreicht dies. „[...]

⁵² Friebe 2013, S. 59.

⁵³ Vgl. dazu vertiefend Rogers 2012. Rogers betont die Bedeutung unbedingter Wertschätzung und Akzeptanz divergierender Meinungen für angstfreie Kommunikation und Augenhöhe.

⁵⁴ Aus Sicht externer Beratung ist mit dem Klientensystem die Organisation gemeint.

⁵⁵ Stadler/ Strobel 2006, S.1.

significant associations were found between Dictatorial leadership and lack of Positive leadership on the one hand, and long-lasting stress, emotional exhaustion, [...] and the risk of leaving the workplace due to poor health [...] on the other hand.“⁵⁶ Es liegt in der Natur der Führungsaufgabe, dass hier die Rahmenbedingungen geschaffen werden für erfolgreiche oder aber für behindernde, gesundheitsgefährdende Zusammenarbeit. So zeigen auch die Ergebnisse der Psych GB im Fallbeispiel, dass im Bereich der Führung ein wichtiges und noch nicht ausreichend beachtetes Handlungsfeld für die weitere Organisationsentwicklung liegt. Die Frage ist, was Führung heute leisten muss, um die psychische Gesundheit von Mitarbeitern zu fördern. Leadership in Zeiten der Arbeitswelt 4.0⁵⁷ und Agilität ist nicht allein eine technische, sondern vor allem eine soziale Herausforderung. Neue Formen der Arbeit brauchen neue Führungskonzepte. „Daher ist es wichtig, das gesundheitsbezogene Wissen von Führungskräften zu erweitern und Ihnen Handlungsstrategien zur Belastungsoptimierung an die Hand zu geben.“⁵⁸ Dabei geht es nicht nur um einen Methodenkoffer, sondern um eine „Metanoia“.⁵⁹ Im Folgenden sollen dazu speziell Haltungs- und Verhaltensoptionen im Umgang mit sich selbst und mit Anderen aufgezeigt werden.

3.1.1 Veränderte Rolle der Führung in Komplexität und Wandel

Viele der bereits vor Jahrzehnten entwickelten Führungstheorien finden heute noch immer Anwendung. Das *Verständnis* von Führung bewegte sich damals zwischen Herrschaft, Autorität und Kontrolle und wurde im industriellen Bereich stark beeinflusst durch F.W. Taylor, der den Begriff des Taylorismus⁶⁰ prägte. Im Bereich der Verwaltung dagegen war es vor allem Max Weber, der mit dem Prinzip der Bürokratie auf Vereinfachung und Standardisierung von Unternehmensführung abzielte. Erst im späteren Verlauf kam dem Human-Relation-Ansatz⁶¹ Beachtung zu und der Mensch, seine Bedürfnisse sowie soziale Interaktion rückten stärker in den Fokus. Das durch P. Drucker in den 60er und 70er Jahren bekannt gewordene Management by Objectives differenzierte Führung durch konkrete, bereichsbezogene Zielvorgaben weiter aus. Darauf folgte die Erweiterung

⁵⁶ Nyberg 2009, S. 59.

⁵⁷ 4.0: Kurzform für die Digitale Transformation zur Industrie 4.0 (vgl. dazu vertiefend auch BMWI-Artikel online).

⁵⁸ Stadler/ Strobel 2006, S. 14.

⁵⁹ Vgl. dazu auch Senge 2011. Senge beschreibt mit dem Begriff ‚Metanoia‘ Umdenken im Sinne von Neuverknüpfung, S. 24 f.

⁶⁰ Taylorismus: Stark differenzierte Arbeitsteilung zur Steigerung der menschlichen Produktivität.

⁶¹ Gabler Wirtschaftslexikon zum Human-Relations-Ansatz: „[...] in den USA [...] entstandene Bewegung, die die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Führenden und Geführten sowie zwischen den Gleichgestellten zu fördern versucht.“ Anm. d. Verf.: Antwort auf den Taylorismus; ab 1930.

durch das Modell des „Managerial Grid“⁶², das sich auf unterschiedliche Verhaltensstile in der Führung bezog. Der Stil des Vorgesetzten wird dabei als ideal bezeichnet, wenn Sach- und Beziehungsorientierung in möglichst gleichwertigem Verhältnis stehen. Es wurde bereits betont, dass nicht allein Sachzwänge in Form von Aufgaben und Unternehmenszielen erfüllt, sondern auch menschliche Bedürfnisse und respektvolle Beziehungen zu Mitarbeitern berücksichtigt werden müssen.

Die nun bereits duale Führungsausrichtung wurde weiter ergänzt durch den Ansatz der „Situativen Führung“⁶³, demzufolge sich das Führungsverhalten nach Situation und Mitarbeiter-Reifegrad richten soll. Im Kontinuum zwischen Autorität und Laissez-faire gab es auf diese Art situations- und themenangemessene Abstufungen und Wahlmöglichkeiten. Die Führungskraft als solche nahm und nimmt dabei jedoch immer noch eine hierarchisch höhergestellte, lenkende Rolle ein, die im Spektrum von Schrecken und Charisma führt. „Auf eigentümliche Weise ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager [...] müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger [...] und einem Fernseh-Showmaster sein.“⁶⁴ Das schafft einerseits möglicherweise Legitimität, führt andererseits jedoch zu einer hohen Belastung. Dies ist ein Spagat, der nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für die Führungskraft einen Stressor⁶⁵ und eine in der heutigen Zeit kaum erfüllbare Aufgabe darstellt. Führung nach diesem tradierten Verständnis versucht eine Standardisierung von Führungshandeln, die die Gegebenheiten der heutigen Zeit nicht angemessen berücksichtigt und so weder „Fit“ i. S. von Passung aufweist, noch Orientierung ermöglicht.

Es braucht also neue Interpretationen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und mit Blick auf die Gesundheit von Mitarbeitern sowie die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. 1991 fand das Full Range of Leadership-Modell nach Avolio & Bass Beachtung in der wissenschaftlichen Diskussion. Das empirisch geprüfte Modell stellt vor allem den transaktionalen Führungsansatz (nach zielbasiertem Austauschprinzip) der transformativen Führung gegenüber. Transformative Führung ist gekennzeichnet durch inspirierende, fördernde und intellektuell stimulierende Elemente. Durch Vorbildfunktion und Erzeugen einer Vision werden Mitarbeiter zu Flexibilität und zu „Extrameilen“ motiviert. Transformative Führung bezeichnet einen integrativen *Stil* mit Sach-, Mitarbeiter-

⁶² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Zweidimensionales Führungsmodell von R. R. Blake und J. Mouton (1964), welches 5 Verhaltensausprägungen unterscheidet (Impoverished Management, Authority-Compliance-Management, Country-Club-Management, Middle of the Road-Management und Teammanagement).

⁶³ Situative Führung: Ansatz von P. Hersey und K. Blanchard aus den 1970-1980er Jahren, welcher sich an Situation / Mitarbeitertyp orientiert.

⁶⁴ Malik 2013, S. 35.

⁶⁵ Stressor: Stressauslösender Faktor.

und Entwicklungsorientierung. Durch Schaffung übergeordneter, gemeinsam geteilter Werte sollen nicht nur kurzfristig vorgegebene Ziele erreicht werden. Angestrebt wird vielmehr ein langfristiges und gesundes Commitment, das auch Veränderungen standhält. Eine Studie zu wertschätzender und nachhaltig gesundheitsfördernder Führung ergab, dass „[...] leader's behaviour can either provide support for employees enhancing their mental and physical wellbeing as could be shown in our study for transformational as well as for health-promoting leadership behaviour.“⁶⁶ Diese Überlegungen beziehen Anpassungsbedarf und Wandlungserfordernisse mit ein und sind damit bereits ein wesentlicher Schritt in Richtung Agilität. Agilität erfordert jedoch mehr als Mitarbeiterorientierung, die noch immer eher steuernd (Stichwort „Extrameile“) als partizipativ ist. „Vielleicht werden noch immer Mitarbeiter *gesucht*, kommen werden aber *Menschen*. [...] Man hat diesbezüglich also gar keine Wahl [...], ob man sie entwickeln soll oder nicht. Sie entwickeln sich so oder so, die Frage ist nur, wohin?“⁶⁷ Mitarbeiter als Menschen zu sehen, heißt partizipativ zu denken und sie aktiv einzubeziehen in die Ausgestaltung der Zusammenarbeit innerhalb des gegebenen Rahmens. Die besten Ergebnisse erreicht also eher derjenige, der die Aufgabe, das Team, sich selbst und den Kontext im Blick hat und auszubalancieren versteht.⁶⁸ Erst dann wird Führung zu einem für alle Beteiligten wirksamen Gesundheitsfaktor und setzt neuen Zeiten neue Einsichten entgegen, wie sie auch Frederic Laloux beschreibt. „In postmodernen Organisationen sind gemeinsame Werte nicht nur ein Feigenblatt, [...]. Für die Geschäftsführer dieser Organisationen ist es oft das Wichtigste, dass unter den Mitarbeitern eine gute Kultur herrscht.“⁶⁹

Mit dem Blick auf das immer noch bestehende Führungsverständnis, die breite Anwendung von Stil-Mixen und die Effekte auf die Geführten wird deutlich, dass die Suche nicht dem einen, „richtigen“ Weg gelten kann. „Denn ein Zugang, der die Vorteile von Organisationsentwicklung einerseits und Change-Management andererseits, also Kontinuität und Brüche, Integration und ‚Durchziehen‘, Tiefe und Geschwindigkeit, in sich vereint, ist anspruchsvoll.“⁷⁰ Und dies sind die Herausforderungen, die die VUCA-Welt an Organisationen und ihre Mitarbeiter stellt. Es bedarf also auch eines Wandels der *Rolle* von Führung und einem veränderten Verständnis der *Funktion* bzw. Aufgabe. Erinnern wir uns an das systemische Verständnis und richten den Fokus auf die Beziehungen innerhalb von Organisationen: Komplexität erfordert Wachsamkeit für die sich

⁶⁶ Rigotti et al. 2014, S. 216.

⁶⁷ Malik 2013, S. 243. Malik bezieht sich dabei sinngemäß auf einen Ausspruch von Max Frisch.

⁶⁸ Dieser Gedanke orientiert sich an R. Cohns Themenzentrierter Interaktion (TZI), nach der zwischen Selbst, Gruppe und Aufgabe im Kontext vermittelt werden sollte, um ein Thema respektvoll zu entwickeln.

⁶⁹ Laloux 2017, S. 31.

⁷⁰ Schulte-Derne 2005, S. 6.

wechselseitig beeinflussenden Erwartungen und Auswirkungen. Führung ist sensible Arbeit mit dem System als Teil des Systems. „Trotzdem gehört die Gestaltung des Systemklimas – ähnlich wie Mitarbeitergespräche – aus bekannten und nachvollziehbaren Gründen bislang nicht zu ihrem bevorzugten Betätigungsfeld.“⁷¹ Die Förderung von Partizipation und positiven Beziehungen ist ein wesentlicher Gesundheitsfaktor, der gleichzeitig der stärkste Hebel auf dem Weg zur Agilität ist. „Happy wife, happy life“ sagt ein Sprichwort, das nun sogar wissenschaftlich belegt wurde.⁷² Das kann im übertragenen Sinn auch für Führungskräfte gelten, denn gesunde (glückliche) Mitarbeiter helfen bei der erfolgreichen (glücklichen) Zielerreichung – und im gesunden Maße darüber hinaus. Gleichzeitig sind nicht alle Aspekte langjähriger Führungspraktiken überholt. Gefragt ist kontextbezogenes Reflektieren und Prüfen ihrer Sinnhaftigkeit. Bisher wurde die Rolle der Führung oft aus fachlicher Dominanz abgeleitet. Heute ist der Zugang zu Wissen erleichtert, die fortschreitende Digitalisierung und soziale Vernetzung schaffen weitere Lernoptionen und Mitarbeiter sind darüber hinaus meist hochgradiger spezialisiert als ihr Vorgesetzter. Die aus der fachlich führenden *Funktion* abgeleitete Rolle wird immer weniger gebraucht und abgelöst durch die Forderung nach neuen Rollenmodellen. Soziale Kompetenz rückt dabei mehr und mehr in den Fokus. Im Kapitel 3.1.3 sollen ausgewählte aktuelle Ansätze diskutiert werden. Zunächst ist die weitere Abgrenzung zwischen Funktion und Rolle wichtig. Funktion beinhaltet Aufgaben („Was“), die innerhalb des Rahmens erfüllt werden müssen und verweist auf den Platz im Organigramm. Dies sagt nichts über die Ausgestaltung („Wie“) oder die wirkliche Rolle aus. „Wenn man anfängt, die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten [...] in Form von Rollen zu beschreiben, wird man schnell feststellen, dass für viele Rollen neue Bezeichnungen gefunden bzw. erfunden werden müssen [...].“⁷³ Die übliche Ableitbarkeit der Rolle fällt zunehmend weg, neue Orientierungspunkte bleiben dabei meist offen. Hinzu kommt noch der eigene, oft ebenfalls diffuse Anspruch an die Ausgestaltung der Rolle als Führungskraft.

„Zum zweiten wird [...] ein komplexeres und wichtigeres Thema allzu stark vereinfacht, nämlich die Frage, wie die verschiedenen Rollen und Aufgaben der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen zu verstehen sind und wie sich Netzwerke aus Führungskräften aufbauen lassen, die in der Lage sind, tiefreichende Veränderungen durchzuführen.“⁷⁴

So kommt es zu rollenimmanenten, vertikalen und lateralen Stressfaktoren für die Führungskraft und in der Folge für die Geführten. Zumindest dann, wenn bei einer Beförderung weder Rollenklärung noch Selbstklärung erfolgen. Neues Führungsverständnis und

⁷¹ Friedmann/ Tanzer/ Vogt 2019, S.33.

⁷² Vgl. Medical News Today 2014. Artikel „Study suggests 'happy wife, happy life' maxim is true.“

⁷³ Domke/ Granica 2019, S. 70.

⁷⁴ Senge 2011, S. 369.

eine zeitgemäße Rolleninterpretation sind jedoch letztendlich abhängig von der *Haltung*. P. M. Senge spricht von „Personal Mastery“⁷⁵ als Disziplin zur Selbstführung. Der Begriff zielt auf die Kunst der Selbstführung als Form der Persönlichkeitsentwicklung, nicht auf Beherrschung im Sinne von Machtausübung. Das Konzept bietet einen Ansatz zur Entwicklung einer neuen Identität in der Führung, es propagiert ein Umdenken von Machen zum Machen lassen. Das zusätzliche Wort „lassen“ im Sinne von „loslassen“, stellt in der Alltagspraxis eine große Herausforderung dar. Es handelt sich um eine tiefreichende Veränderung, die zunächst bei der Führungskraft selbst beginnt und (radikales) Umdenken erfordert. Das löst im ersten Schritt in der Regel wiederum Stress aus, denn niemand gibt gern bisherige, identitätsstiftende Verhaltensmuster auf. Auf lange Sicht lohnt es sich jedoch, den Weg zur „Personal Mastery“ anzutreten. Der Gewinn liegt in einer zukunftsfähigen Rollengestaltung und einer gesunden Beziehungsgestaltung mit seinem inneren und äußeren Team.⁷⁶

3.1.1.1 Voraussetzungen für positive Führungswirkung

Wie greifen nun diese Überlegungen ineinander bzw. wie lassen sie sich differenzieren? Dies soll anhand einer Grafik veranschaulicht werden:

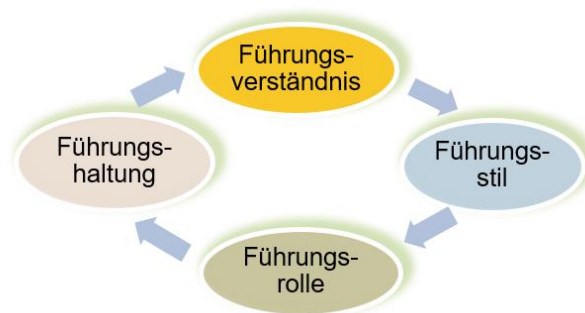


Abb.4: Regelkreis der Führung (Quelle: eigene Darstellung)

Das *Verständnis* von Führung meint die Assoziationen in Verbindung mit Führung. Dabei geht es zum einen um tradierte Erfahrungen und Theorien, zum anderen um Macht-, Gestaltungs- oder Kontrollansprüche. Auch Persönlichkeitsmerkmale⁷⁷ fließen mit ein und stellen zusammen mit Werten und Menschenbild die Grundlage für das Führungsverständnis dar. Daher ist eine Beschäftigung mit den Motiven einerseits und der persönlichen Eignung andererseits wichtig, um eine gute Übereinstimmung mit der

⁷⁵ Vgl. dazu vertiefend Senge 2011, S. 17. Senge sieht Personal Mastery als einen Eckpfeiler der lernenden Organisation.

⁷⁶ Bezogen wird sich hier auf das Konzept des „Inneren Teams“ nach F. Schulz von Thun. Er plädiert für eine gute Ausbalancierung innerer Anteile als Voraussetzung u.a. für gelingende Kommunikation.

⁷⁷ Bezogen wird sich hier bspw. auf das Big-Five-Persönlichkeitsmodells nach Gordon Allport & Odbert (siehe vertiefend dazu big-five-modell.de 2018).

Unternehmenskultur und geplanten Entwicklungen (bspw. hin zu Agilität) zu erreichen. Vorbereitende Gespräche sind demnach ein unerlässlicher Schritt. Der *Führungsstil* kann als Werkzeug verstanden werden, als Orientierung bietende Methode. Wie bereits erwähnt, bedarf es einer guten Mischung. Das Repertoire an Führungsstilen stellt in diesem Sinne einen Werkzeugkasten dar. Ein gut gefüllter Werkzeugkasten macht allerdings noch keinen guten Handwerker. Oft werden in Trainings die unterschiedlichen Modelle gelehrt und mit Übungen oder Spielen unterlegt (z.B. dem „Delegation Poker“⁷⁸). Entscheidend ist, ob der spätere Praxistransfer gelingt und ob eine Unterstützung bei der Umsetzung durch Coaching oder kollegiale Beratung erfolgt.

Die Tatsache, dass eine Führungskraft laut Organigramm oder Stellenprofil ermächtigt ist, sagt wiederum nichts darüber aus, wie die *Rolle* ausgestaltet und gelebt wird. So wie Macht nicht zugeschrieben, sondern durch die Reaktionen des Umfeldes verliehen wird, so stellt sich auch die Rolle nicht nur als professionelle Umsetzung des Führungsstils, sondern auch in der Rollenakzeptanz der Geführten dar. Funktion und Rolle können stark voneinander abweichen. Das zeigt sich, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten in seiner Rolle nicht akzeptieren und sich eher an Kollegen oder fachfremde Führungskräfte wenden. Die gelebte Rolle wiederum zeigt die *Haltung* dahinter. Erst wenn Denken und Handeln stimmig sind und die gezeigte Wertschätzung authentisch wirkt, wird eine Führungskraft als kongruent und (emotional) stabil erlebt. Dies betrifft den Bereich der Selbstführung und wird in Kapitel 3.1.2 weiter ausgeführt. Zuletzt führen die mit dieser Haltung gewonnenen Erfahrungen im optimalen Fall zu einer neuen Interpretation von Führung. Auf diese Weise entsteht ein positiver Regelkreis, der zu gesundem Führungsverhalten als Ergebnis eines permanenten Entwicklungsprozesses führt (vgl. Abb. 4). Angewandt auf die täglichen Prozesse im Unternehmensalltag bedeutet dies in der Konsequenz, dass ein Umdenken erforderlich ist. Dazu müssen zunächst die Führungskräfte bereit sein, sich zu hinterfragen, nicht mehr Nützliches zu verlernen und sich Neuem zu stellen. Was von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen wie selbstverständlich erwartet wird, stellt oft auch für Führungskräfte eine identitätsbedrohende Situation dar. „Punktuell löst solch eine Situation Stressreaktionen aus; mittel- und langfristig können Menschen dadurch psychisch und körperlich krank werden.“⁷⁹ Von den individuellen Reflexionskompetenzen hängt ab, inwieweit dieser Prozess betrachtet, thematisiert oder aber zu kognitiver Dissonanz führt. „Kognitive Dissonanz bezeichnet den konflikthaften Zustand, den jemand erlebt, nachdem er eine Entscheidung getroffen hat, eine Handlung ausgeführt

⁷⁸ Haufe 2019, Online. Delegation Poker nach Jürgen Appelo: „Agile Führung in selbstorganisierten Teams spielerisch lernen.“

⁷⁹ Koch 2017, S. 21.

hat [...], die zu vorherigen Meinungen, Gefühlen oder Werten im Widerspruch steht.“⁸⁰ Dies gilt auch für *nicht* getroffene Entscheidungen und *nicht* ausgeführte Handlungen, wenn diese im individuellen Wertekontext als (eigentlich) wichtig rangieren. Zurück bleibt ein Gefühl von Zerrissenheit und Stress bis hin zu Ängsten. Führungskräfte sind also selbst in ihrer Gesundheit gefährdet, insbesondere, wenn durch das Ausblenden Veränderungs- oder Teamkonflikte unbearbeitet bleiben und Führung nicht aktiv praktiziert wird. Führung mag nicht die alleinige Lösung zu psychischer Gesundheit im Arbeitsleben sein, keine Führung ist jedoch keinesfalls eine Lösung.

Führungskräfte prägen die Kultur und Veränderungsbereitschaft maßgeblich, „sie sind Vorbilder, die Werte und Bestrebungen verkörpern müssen, wenn diese glaubwürdig sein sollen.“⁸¹ Wie soll das gelingen, wenn Führungskräfte mit sich selbst im Konflikt sind, nach außen jedoch versuchen, ihr „Gesicht zu wahren“ oder auszuweichen? „Die Sensibilität von Führungskräften gegenüber allen Arten von Gefährdungen und Gesundheitsrisiken ist die Voraussetzung dafür, ob Über- und Unterforderungssituationen frühzeitig erkannt und präventiv gegensteuernde Maßnahmen zum Einsatz gelangen.“⁸² Eine Führungskraft, die nicht gut mit ihrer eigenen Gesundheit umgeht, sich nicht gut um sich selbst kümmert, hat auch kein offenes Ohr für Befindlichkeiten der Mitarbeiter. Nur wer eigene Überlastungen, Stressoren und Verhaltensweisen angemessen reflektiert, kann diese Aspekte bei Mitarbeitern wahrnehmen und darauf gesundheitsfördernd eingehen. Das erste zu überwindende Hindernis auf dem Weg zu gesunden Arbeitsbedingungen besteht demnach in fehlender Selbstfürsorge von Führungskräften und in dem Rahmen, den sie damit für die Mitarbeiter setzen. Mangelnde Fürsorge hat dann gleich mehrere Effekte: einerseits führen unbeachtete Überlastungen zu Krankheitsausfällen, andererseits schleichen sich nach dem Prinzip der Reziprozität⁸³ ungünstige Gegenreaktionen ein, die von latenten bis hin zu offenen Konflikten führen können. Dies führt Organisationen nicht nur in rechtliche Schwierigkeiten (z.B. in Bezug auf die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers), sondern auch weg von Agilität. „Veränderungen in der Führungskultur betreffen beide Seiten – die Vorgesetzten und die Mitarbeiter. Das macht die Veränderung doppelt schwer, weil sich mit Führung und Zusammenarbeit zwei sehr komplexe, hochgradig individuelle Gebilde komplett neu einpendeln müssen.“⁸⁴ Dazu muss die Führungskraft den Anfang machen (können).

⁸⁰ Zimbardo/ Gerrig 1999, S. 433.

⁸¹ Senge 2011, S. 370.

⁸² Stadler/ Strobel 2006, S. 6.

⁸³ Vgl. dazu auch Gabler Wirtschaftslexikon: „1. *Begriff*: Verhaltensweise, bei der Akteure nach dem Prinzip ‚Wie du mir, so ich dir!‘ handeln.“

⁸⁴ Koch 2017, S. 52.

3.1.1.2 Agilität braucht die passende Haltung

Versteht man Agilität als Haltung, bedarf es entsprechender Kompetenzen, um diese in den täglichen Prozessen abzubilden und zu leben. Das gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Führungskräfte sollten zunächst selbst agil sein und Agilität im nächsten Schritt bei den Mitarbeitern fördern. Dies setzt eine reflektierte Haltung und klare Orientierungspunkte bei unbedingter Ermöglichungsorientierung voraus. So lassen sich sinngemäß auch die Prinzipien des agilen Gedankens interpretieren: Klare Strukturen bei gleichzeitiger Flexibilität sollen lösungsorientierte Zusammenarbeit mit optimaler Anpassung an äußere (Kunden-) Anforderungen ermöglichen. Der Wegfall unnötiger Hierarchie und Dokumentation dient dabei der verbesserten Reaktionsfähigkeit, vorausgesetzt wird allerdings eine hohe Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Dies muss eine Führungskraft zulassen und – mehr noch – fördern.

„Die Agilitätskompetenz zeichnet sich dadurch aus, dass ich in der Lage bin, Veränderungen wahrzunehmen [...], Ideen zu generieren und Handlungen abzuleiten. Kurz gesprochen geht es also um Sensitivität [...]. Es geht um Mut, diese Ideen einzubringen und andere dafür begeistern zu können.“⁸⁵ Spezielle soziale und gestalterische Kompetenzen sind gefragt, um in agilen Prozessen gesund und erfolgreich arbeiten zu können. Kreativität, Ideenpräsentation, Empathie und Selbststeuerung sind keine Kompetenzen, die sich in einem Team von heute auf morgen entwickeln. Erforderlich sind die entsprechende Vorbereitung und Klarheit in Bezug auf Entscheidungsfindung und den Umgang mit Konflikten und Störungen. Darüber hinaus müssen die jeweilige Dynamik im Team sowie die Vereinbarkeit von Aufgaben und Zielen im weiteren Verlauf permanente Berücksichtigung finden. Dieser Prozess wird idealerweise extern begleitet, die Führungskraft behält jedoch die Rolle als Vorbild für eine agile Einstellung oder *Mindset*. „Ein agiles Mindset ist ein dynamisches Mindset. [...] Es bedeutet auch, dass nichts in Stein gemeißelt ist, sondern alles ein work in progress – nicht nur das Projekt, auch das eigene Mindset, [...]“⁸⁶ Hier sind Personal- und Kompetenzentwicklung gefragt, Einzelne in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Agilität stellt somit einerseits eine *Strategie* dar im Umgang mit Komplexität und Wandel, andererseits beschreibt Agilität eine dahinter stehende *Haltung*. Es handelt sich keinesfalls um das, was Unternehmen gerne mit „Wir sind schon agil“ beschreiben und was in Wirklichkeit eher sprunghaftes Reagieren oder freie Platzwahl im Großraumbüro ist. „Die Bedeutung, die Informiertheit für agiles Arbeiten hat, kann kaum hoch genug eingeschätzt werden.“⁸⁷ Methodisch wird dies von

⁸⁵ Hofert 2018, S. 13.

⁸⁶ Ebd., S. 24.

⁸⁷ Neubauer/ Puckett 2019, S. 26.

den Grundsätzen her auch im „Agilen Manifest“⁸⁸ beschrieben. Führung im Sinne von Rahmgebung ist also nicht obsolet im selbstverantwortlichen Setting agilen Arbeitens, ihr kommt nur in der konkreten Ausgestaltung eine andere Rolle zu.

3.1.1.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel

Die Darstellung konzentriert sich auf den Teamleiter der ausgegliederten Knit IT Services mit nach der Fusion auf zwei Standorte verteiltem Team und neuem Vorgesetzten.

Ergebnisse der Psych GB (aus qualitativer Befragung):	Daraus ableitbare Handlungsfelder für die Organisations- u. Personalentwicklung:
<i>Es gab keine Vorbereitung auf die Führungsrolle. Der Teamleiter ist unsicher, wie er seine Prioritäten setzen soll.</i>	Ein Fachexperte muss auf die neue Rolle vorbereitet werden und es bedarf der Klärung, wieviel operative Tätigkeiten noch vereinbar sind mit der neuen Führungsaufgabe (Vermeidung psychischer Belastungsfaktoren aus der Doppelrolle). Ein Führungskräfte training stimmt auf die soziale Verantwortung ein, Coaching oder Mentoring als Begleitprogramm erleichtern die erste Zeit (Vermeidung psychischer Belastung aus Überforderung).
<i>Der Teamleiter fühlt sich durch zunehmende Loyalitäts-Konflikte zwischen den Standorten stark beansprucht, er versucht, es allen Parteien recht zu machen und zu moderieren, was ihm aus seiner Position heraus nicht möglich ist.</i>	Es muss generell – aber speziell im Zuge der Fusion – geklärt werden, wie Verhältnis und Zuständigkeiten (u. a. durch Organigramme und Stellenbeschreibungen) zwischen den beiden (später drei) Unternehmen sind und was genau vom Teamleiter in seiner Rolle erwartet wird (Vermeidung psychischer Belastungsfaktoren aus ungeklärten Erwartungen). Hier sollten die direkten Vorgesetzten ihren Führungsauftrag /ihre eigene Rolle wahrnehmen, um Machtkonflikte nicht auf dem Rücken des Teamleiters auszutragen.
<i>Die neue direkte Vorgesetzte fordert stetigen Einsatz und umfangreiche Dokumentation, das Arbeitsaufkommen steigt weiter und der Teamleiter bekommt immer mehr Zusatzaufgaben, aber keine weiteren Mitarbeiter.</i>	Gesunde Führung braucht Raum zur Ausübung. Ein operativ überlasteter Teamleiter unterliegt selbst der erhöhten Beanspruchung, seine Mitarbeiter ebenfalls. Auf Dauer kann sich dies in psychische Überforderung wandeln und eine ungünstige Spirale in Gang setzen. Hier wäre frühzeitige Intervention und Rollenabgrenzung wichtig, um die Abdeckung des zunehmenden Mehraufwandes rechtzeitig zu regeln und negative psychische Auswirkungen zu vermeiden. Die Vorgesetzte könnte darüber hinaus ihre Haltung überprüfen, die stark leistungsbetont scheint, wodurch die Fürsorgepflichten in den Hintergrund geraten.

⁸⁸ Scrum-Master.de 2019, Online-Quelle. Agiles Manifest: „Der kleinste gemeinsame Nenner aller agilen Vorgehensmodelle.“

3.1.2 Führung und Selbstführung: Emotionaler Konstruktivismus und Projektion

3.1.2.1 Herausforderung emotionale Selbstführung

In vielen Unternehmen arbeiten aus Sicht der Mitarbeiter Menschen ohne ausgewiesene Führungskompetenzen als Führungskräfte.⁸⁹ Entscheidend für eine Einstellung oder Beförderung zur Führungskraft sind oftmals Fachwissen, Dauer der Betriebszugehörigkeit, gute Kontakte, gute Leistung in Projekten oder die Idee der Mitarbeiterbindung. Doch die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt und die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich. Die Wissensgesellschaft, die Digitalisierung und die rapide abnehmende Halbwertszeit von Wissen machen es Führungskräften fast unmöglich, einen dauerhaften Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern zu haben und zu halten. Führungskompetenz allein auf einem Wissensvorsprung aufzubauen, ist daher kaum noch möglich.⁹⁰ Führung in Veränderung und Anpassung erfordert andere Kompetenzen, denn für die Mitarbeitenden (und auch für die Führungskräfte) führen zunehmende Komplexität und Verdichtung von Aufgaben auch zu einer Zunahme des psychischen Gefährdungspotentials. Führung erhält dadurch eine weitere Funktion: durch Präsenz, Beziehung, Transparenz, Selbstkontrolle und Reflexion für einen Ausgleich und für Motivation zu sorgen. Das gelingt umso besser, je mehr die Führungskraft zur emotionalen Selbstführung in der Lage ist. Impulsdurchbrüche und die Wiederholung autoritärer Muster sind bei knappen Zeitbudgets und der Notwendigkeit passgenauer Dienstleistungen nicht hilfreich und bergen eher zusätzliches Gefährdungspotential. Bei der Einstellung von Führungskräften werden jedoch aus Sicht der Autorin äußerst selten deren mentale Modelle oder emotionale Konstruktionen und unbewusste Projektionsmuster hinterfragt oder z.B. in Workshops freigelegt. Dabei ist das Bewusstsein über den eigenen Gefühlskörper von elementarer Bedeutung für Führung in teilautonomen Teams mit umfangreicher horizontaler Kommunikation und enormer Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit. Seine eigenen und die emotionalen Konstruktionen Anderer zu erkennen, diese integrierbar zu machen und produktiv damit umzugehen, ist für eine Führungskraft gerade in der VUCA-Welt wichtig. Was bedeutet in dem Zusammenhang Emotion und emotionaler Konstruktivismus? Was unterscheidet ein Gefühl von der Emotion?

⁸⁹ Vgl. Krieger 2016, in: Techniker Krankenkasse (Hrsg.) 2016, S. 35. In der Studie: „So geht's Beschäftigten. TK Job- und Gesundheitsstudie“ wurde die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften ermittelt. Mehr als 50 % sind unzufrieden mit der Führungskraft, speziell in Bezug auf die Fähigkeit der Führungskräfte, das Team weiterzuentwickeln, Wertschätzung zu vermitteln und die Mitarbeiter zu motivieren. Online-Quelle. Auch der Stressreport 2012 konstatiert Verbesserungsbedarf für das Führungsverhalten deutscher Führungskräfte im europäischen Vergleich. Vgl. Lohmann-Heischl 2012, S. 77.

⁹⁰ Vgl. Baumann-Habersack 2019, S. 377.

3.1.2.2 Gefühl und Emotion: Was macht den Unterschied?

Umgangssprachlich werden die Begriffe Emotion, Gefühl, Gefühlszustand, Empfindung, Stimmung, Stimmungslage, Befinden, Befindlichkeit und Emotionalität häufig synonym verwendet. Gefühle sind so vielschichtig, dass es für bestimmte Stimmungen sehr differenzierte Beschreibungen gibt. Wie groß das Bemühen um sprachliche Feinheit bei der Kommunikation von Gefühlen ist, wird an folgendem Beispiel deutlich. Für das englische Wort ‚grumpy‘ gibt es mehr als zehn sehr nuancierte deutsche Übersetzungsvorschläge: mürrisch, miesepetrig, muffig, verdrießlich, brummig, bärbeißig, sauertöpfisch, gnatzig, knurrig, unwirsch, grantig, knatschig, unleidlich. Ist hier der Ärger als zugrunde liegendes Gefühl zu verstehen und die Abstufungen davon (muffig, brummig etc.) als die Emotionen? Wiltrud Gieseke stellt in diesem Zusammenhang fest, dass sich die beiden Begriffe Gefühl und Emotion grundsätzlich auf Gleiches beziehen. Eine Unterscheidung kann durch die Verwendung der Begriffe in unterschiedlichen Kontexten erfolgen: „Gefühle sind mehr dem poetischen, literarischen und persönlichen Reflektieren vorbehalten. Emotionen markieren eine forschungsorientierte, theoretische Betrachtung des gleichen Bereiches.“⁹¹ Die Emotionen sind Gegenstand von Forschung und Theoriebildung in unterschiedlichen Disziplinen. Eine Definition des Begriffs aus den 1990er Jahren lautet:

„Eine Emotion ist ein komplexes Muster von Veränderungen, das physiologische Erregung, Gefühle, kognitive Prozesse und Verhaltensweisen einschließt, die in Reaktion auf eine Situation auftreten, welche ein Individuum als persönlich bedeutsam wahrgenommen hat. Die physiologische Erregung umfasst neurale, hormonale, viszerale und muskuläre Veränderungen. Bei den Gefühlen handelt es sich sowohl um einen allgemeinen affektiven Zustand (gut-schlecht, positiv-negativ) als auch um die spezielle Gefühlstönung, wie Freude oder Ekel.“⁹²

Diese Definition stellt darauf ab, Emotionen von Gefühlen durch ihre Komplexität abzugrenzen. Im Unterschied zum Gefühl sind Emotionen kognitive Prozesse und Verhaltensweisen, die als Reaktion auf eine Situation auftreten. Ein anderer Versuch der Unterscheidung lautet:

„Der Begriff ‚Gefühl‘ steht im deutschsprachigen Raum für eine enge Definition von Emotion, in deren Mittelpunkt die subjektive Erlebensqualität als Teil der Emotion steht. So steht dieser Begriff im deutschen üblicherweise aber auch für eine weitere Auffassung und den Oberbegriff, der den körperlichen Zustand und das Ausdrucksverhalten mit einschließt.“⁹³

Eine eindeutig abgrenzende Definition existiert bisher nicht. Im folgenden Kapitel wird der Begriff der Emotion aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchtet. Dies dient als Grundlage zum Verständnis des emotionalen Konstruktivismus im Sinne Rolf Arnolds.

⁹¹ Gieseke 2016, S. 51.

⁹² Zimbardo 1992, S. 380.

⁹³ Schlegel 2003, in: Arnold 2003 (Hrsg.), S. 14.

3.1.2.3 Emotion: Entstehungsgeschichte verschiedener Theorien

Eine frühe Theorie entstand in den 1920er Jahren und wurde als James-Lange-Theorie der Emotion bekannt. Nach dieser Theorie begründen körperliche Erregungszustände die Emotionen. Ein Reiz löst eine physiologische Erregung aus und führt zu einer Emotion.⁹⁴ Im Gegensatz dazu wurde in den 1960er Jahren die kognitive Emotionstheorie, die auf Aristoteles zurückzuführen ist, durch Magda B. Arnold und Richard L. Lazarus weiterentwickelt. Dieser Theorie zufolge geht die Kognition der Emotion *voraus* bzw. die Emotion wird erst durch die kognitive Einschätzung einer Situation möglich. Ein Mensch hat eine bestimmte Emotion, *weil* er ein Ereignis auf eine bestimmte Art und Weise kognitiv einschätzt.⁹⁵ Zur gleichen Zeit entstand die Zwei-Prozess-Theorie von Schachter und Singer. Auch im Rahmen dieser Theorie werden Emotionen als kontextabhängig betrachtet.⁹⁶ Etwas später, zu Beginn der 1970er Jahre, entwickelt Stanley Schachter die Zwei-Faktoren-Theorie. Diese Theorie erklärt die Entstehung der Emotion mit der physiologischen Erregung einerseits und der kognitiven Interpretation andererseits und erweitert sie um eine zusätzliche Erkenntnis. Im Rahmen einer Versuchsreihe fand Schachter heraus, dass Personen in bestimmten Situationen den Auslöser für einen Erregungszustand auf einen anderen Reiz zurückführen als auf den tatsächlich vorhandenen Reiz. Dies geschah dann, wenn sich die Person bereits kurz vorher im Zustand der körperlichen Erregung befand, und war ein erster Hinweis darauf, dass körperliche Erregungszustände einen Einfluss auf die Wahrnehmung haben können.⁹⁷ In den 1990er Jahren entwickelten António und Hanna Damásio die Theorie der „Somatischen Marker“ auch bekannt als Somatic-Marker-Hypothese. Verkürzt dargestellt befinden sich Körper und Geist in einer ständigen Wechselwirkung.⁹⁸

Bestimmte Reize lösen eine Emotion aus und führen zu einer körperlichen Reaktion. Der Anblick eines Bären, der vor einem Wanderer plötzlich aus dem Gebüsch auf den Wanderweg tritt, löst eine körperliche Reaktion aus. Ein Kribbeln auf der Haut, der Magen zieht sich zusammen, Adrenalin wird ausgeschüttet. Eine Markierung im Körper wird gesetzt, d.h. für das emotionale Erleben sind die Gehirnareale wichtig, die mit der Repräsentation somatischer Prozesse einhergehen. Diese Marker sind ein Bestandteil

⁹⁴ Vgl. Zimbardo 2016, S. 547.

⁹⁵ Reisenzein 2017, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 473.

⁹⁶ Vgl. Beer/ Güth 2019, S. 55.

⁹⁷ Vgl. Zimbardo 2016, S. 547.

⁹⁸ Siehe hierzu insbesondere: Antonio R. Damásio 2004: Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 1. Aufl. München. In diesem Werk beschreibt er die untrennbare Verbindung zwischen Fühlen und Denken, die im Gegensatz zu der vor allem von dem französischen Philosophen Descartes postulierten Trennung von Körper und Geist steht. Descartes unterscheidet die „Res extensa“ (Ausdehnung, Körper, Außenwelt) und die Res cogitans (Geist, Innenwelt); der sog. metaphysische Dualismus.

der Emotion, sie sind quasi mit der Emotion verknüpft. Sie werden durch ähnliche Reize in anderen Situationen wieder aktiviert und können Einfluss auf Entscheidungsprozesse im sozialen Kontext haben.⁹⁹ Emotionen haben also eine körperliche Komponente, sie sind verknüpft mit einem körperlichen Erinnerungssystem und diese körperliche Erinnerung kann, wenn sie in bestimmten Situationen aktiviert wird, die damit verknüpften Emotionen hervorrufen. Aus evolutionstheoretischer Sicht haben sich Emotionen im Lauf der Evolution als überlebenswichtiges Repertoire von teilweise angeborenen Verhaltensmustern entwickelt, die automatisiert ablaufen können. Sie haben sich im sogenannten Mandelkern (Amygdala), der automatische Reaktionen auf bestimmte Reize ermöglicht, eingebrannt.¹⁰⁰ Der Vorteil dieser automatischen Reaktion liegt in der Geschwindigkeit, mit der diese abgerufen werden können. In bestimmten Situationen entscheidet die Geschwindigkeit über Leben und Tod. Ein plötzlich auftauchender Bär muss eine sekundenschnelle Reaktion auslösen, ein langes Abwägen und eine langsame kognitive Einordnung bedeuten ggf. den Tod. Dieser Bereich des Gehirns ist bereits sehr früh entstanden. Später hat sich das limbische System entwickelt, das den eigentlichen Sitz der menschlichen Emotionen bildet und über dem sich der Neokortex ausgebildet hat. Der Neokortex verbindet Sinneseindrücke miteinander, kann sie zu Mustern kombinieren und Pläne sowie Strategien entwickeln.

Es gibt eine direkte Verbindung zum schon beschriebenen Mandelkern. Neurowissenschaftler haben den Bereich des Gehirns, in dem Emotion und Verstand zusammenkommen, als ventromedialen präfrontalen Cortex bezeichnet. Hier entsteht die emotionale Erinnerung.¹⁰¹ Es existieren also zwei Emotionsverarbeitungssysteme: einmal ein unbewusstes und schnell auf äußere Reize reagierendes und ein langsameres und bewusstes System. Dies soll kurz an einem Beispiel erläutert werden: Ein Tourist ist in Südamerika unterwegs und möchte eine Dusche nehmen. Er steht schon in der Dusche, als er in der Duschkabine auf Augenhöhe eine sehr große Spinne entdeckt. Seine schnellen und unbewussten Verarbeitungsprozesse, die sich körperlich als erhöhter Blutdruck, schnellere Herzfrequenz und die Ausschüttung von Stress-Hormonen auswirken, münden in Furcht und Ekel und führen zu einer schnellen Reaktion. Der Tourist zuckt blitzschnell zurück und rennt aus dem Bad. Später verarbeitet er das Erleben bewusst und bewertet die Situation und seine Reaktion. Die bewusste Verarbeitung führt

⁹⁹ Vgl. Alpers 2017, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 1567.

¹⁰⁰ Vgl. Dietrich 2003, in: Arnold, Rolf (Hrsg.) 2003, S. 62-63.

¹⁰¹ Vgl. Zimbardo et al. 2016, S. 538.

dazu, dass er, solange er in Südamerika unterwegs ist, das Bad sorgfältig nach Spinnen absucht, bevor er eine Dusche nimmt.



Abb. 5: Emotionsverarbeitungssysteme, eigene Darstellung in Anlehnung an Zimbardo 2016, S. 537.

Diese Ausführungen dienen als Grundlage und Überleitung zu den Grundlinien des emotionalen Konstruktivismus im Sinne Rolf Arnolds. Die Idee einer emotionalen Selbstführung als wichtige Anpassungsleistung des Führungsverhaltens und der Führungshaltung an die Erfordernisse der VUCA-Welt basiert auf diesen Grundlinien.

3.1.2.4 Emotionaler Konstruktivismus

Zusätzlich zu den im vorangegangenen Kapitel dargestellten Zusammenhängen der bewussten und unbewussten emotionalen Verarbeitungssysteme und der unterschiedlichen emotionalen Gedächtnisse gibt es einen weiteren Grundsatz, der aus neurowissenschaftlicher Sicht bedeutsam ist. „Es gibt eine Grundregel, die die Arbeitsweise des Gehirns bestimmt und die heißt: Energie sparen.“¹⁰² Wenn es in unserem Alltag keine besonderen Vorkommnisse gibt, dann ist das aus Sicht des Gehirns ein idealer Zustand. Es kann im Energiesparmodus arbeiten. Viele Menschen kennen die Situation, mit dem Auto auf der Autobahn unterwegs zu sein und sich nach manchen Teilabschnitten zu fragen: Wie bin ich hier hingekommen? Die konkrete Erinnerung an den zurückgelegten Teilabschnitt fehlt. Das Gehirn war im Autopilot-Modus. Wenn nun ein Problem auftritt, das sich nicht schnell und einfach kognitiv lösen lässt, dann steigt der Energieverbrauch des Gehirns. Um diesen wieder zu reduzieren und nicht durch intensives Nachdenken noch zu steigern, greifen viele Menschen auf alte Denk- und Verhaltensmuster zurück. Alte Vorstellungen, alte Denkmuster sind tief im Gehirn eingebrannt und könnten im Grunde automatisch (und energiesparend) abgerufen werden. Rolf Arnold beschreibt, dass Menschen dazu neigen, vertraute Muster erneut zu inszenieren und sich immer wieder in Gefühlslagen zu begeben, die ihnen vertraut sind. Selbst wenn diese Gefühlslagen teilweise unangenehm sind: Sie haben die beruhigende Ausstrahlung der Wiederholung. Er formuliert das wie folgt: „Lieber verlieren wir alles, als dass wir unsere lieb gewonnenen Einschätzungen und Gewohnheiten über Bord werfen. Der Erfolg dieser

¹⁰² Hüther 2015, S. 80 ff.

Distanzierung ist garantiert: Wir dürfen so bleiben, wie wir sind. Dafür ist vielen Menschen kein Preis zu hoch.“¹⁰³ Arnold erweitert die zuvor beschriebenen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse um die psychologische Theorie der Maschengefühle. Danach wird bereits im Säuglings- und Kleinkindalter durch prägende Erfahrungen mit den jeweiligen Bezugspersonen der Grundstein dafür gelegt, wie sich die Person später in der Welt fühlen wird.

„Die Maschengefühle bilden unseren Gefühlskörper, d.h. unsere je ganz besondere Art, uns in der Welt zu fühlen. Mit diesem schreiten wir durch unser Leben, ohne dass uns der Gefühlskörper, mit dem wir ausgestattet sind, in irgendeiner Weise mit seiner wirklichkeits-schaffenden bzw. rekonstellierenden Funktion bewusst ist.“¹⁰⁴

Wenn dies so ist, dann stellt sich die Frage, welcher Bezug zum „Hier und Jetzt“ kann unterstellt werden, wenn sich Personen in einer bestimmten Situation freuen oder ärgern, wenn sie sich in der Kommunikation von ihrem Gegenüber provozieren lassen oder ruhig bleiben. Ist das alles ein unbewusster Prozess, der alte Gefühlslagen wiederherstellt? Das wäre eine Absage an Veränderung und Entwicklung; eine Dauerschleife der Rekonstellation alter Muster. Der Ausweg aus diesem Dilemma ist der Prozess des Bewusstmachens, und dies scheint – wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen –, aus mehreren Gründen wichtig zu sein. Zum einen neigt das Gehirn dazu, Energie zu sparen und aus diesem Grund auf alte und vertraute Denkmuster zurückzugreifen. Zusätzlich sind Emotionen eine Mischung aus schnellen, unbewussten Reaktionen und späterer, bewusster Verarbeitung. Zuletzt stellen frühkindlich erworbene Maschengefühle in aktuellen Situationen alte Emotionen wieder her und das ggf. ohne konkreten Bezug zu dem, was gerade geschieht. Rolf Arnold fasst die wirklichkeitskonstruierenden Merkmale der Emotionen in zehn Grundlinien eines emotionalen Konstruktivismus zusammen¹⁰⁵ und stellt den Zusammenhang zur neueren Systemtheorie nach Luhmann her: „Unsere Wahrnehmung produziert die Wirklichkeit. Wir reagieren, wenn wir – stets emotional gefärbt – auf etwas Äußeres reagieren, in Wahrheit stets auf uns und unsere bewährten Weisen des Fühlens, Unterscheidens, Beurteilens und Handelns.“¹⁰⁶ Im Rahmen der neueren Systemtheorie beschreibt Luhmann dies wie folgt:

¹⁰³ Arnold 2019, S. 12.

¹⁰⁴ Ebd., S. 13.

¹⁰⁵Die zehn Grundlinien des emotionalen Konstruktivismus lauten: 1. Emotionen artikulieren sich in Gefühlen, 2. Emotionen sind alt, 3. Gefühle sind vorübergehend, 4. Emotionen sind dauerhafte Beleuchtungsbereitschaften, 5. Emotionen entspringen seelischen Programmierungen, 6. Emotionen sind produktiv, nicht reaktiv, 7. Emotionen sind unwillkürlich, 8. Emotionen bestimmen unser Denken, 9. Emotionen orientieren unser Verhalten, 10. Emotionen können kaum verändert, aber es kann mit ihnen umgegangen werden. Vgl. Arnold 2019, S. 64-100.

¹⁰⁶ Ebd. S. 82.

„In jedem Fall sind Gefühle keine umweltbezogene Repräsentation, sondern interne Anpassungen an interne Problemlagen psychischer Systeme, und genauer: an interne Problemlagen, die es mit der laufenden Produktion der Elemente des Systems durch die Elemente des Systems zu tun haben.“¹⁰⁷

Diese Konstruktionen begleiten jeden Mitarbeiter und auch jede Führungskraft in den Organisationen. Es treffen Menschen aufeinander und, um noch einmal Luhmann zu zitieren: „Kein Mensch kann aber handeln, ohne selbst dabei zu sein. Er bringt sich selbst, seine Persönlichkeit, mit an die Arbeitsstelle.“¹⁰⁸ Wenn Führungskräfte sich ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster nicht bewusst machen, wenn sie ihre emotionalen Wirklichkeitskonstruktionen und ihre Wiederholungstendenzen nicht kennen, sind sie nicht zu einer wirkungsvollen und angemessenen Selbstführung in der Lage. Ohne Selbstführung kann Führung nicht gelingen, denn Führung birgt auch „Risiken und Nebenwirkungen“. Eine Führungskraft, die unbewusst in der Erwartungshaltung führt, verraten zu werden, entwickelt kontrollierende und hinterfragende Verhaltensweisen. Sie bleibt misstrauisch, wittert hinter kleinen Zeichen und Gesten den Verrat und die Intrigen, interpretiert Verhalten Anderer in diese Richtung und verhält sich selbst entsprechend. Die Mitarbeiter reagieren ggf. zunehmend irritiert auf durchscheinende Unterstellungen durch ihre Führungskraft oder sind demotiviert, da sie sich nicht in einem vertrauensvollen Rahmen entwickeln können. Wäre sich die Führungskraft ihres „verräterischen Gefühlskörpers“ bewusst, könnte sie sich selbst an Kontrolle und Misstrauen vorbeiführen, Vertrauen üben und Raum geben. Wie können Führungskräfte mit ihren eigenen „rekonstellierenden Gefühlskörpern“ und denen anderer umgehen? Die Voraussetzung dafür ist Selbstreflexion und darüber hinaus eine Art Selbstarchäologie. Rolf Arnold schlägt dazu neben einer großen Anzahl weiterer Möglichkeiten vier Leitfragen vor, die auf eigene Deutungs- und Gefühlsprogramme hinweisen und diese sichtbar machen können. Es handelt sich um vier wesentlichen Schlüsselsituationen, in denen Menschen dazu neigen, eigene Deutungsprogramme zu wiederholen:

- Umgang mit Anerkennung
- Umgang mit Abhängigkeit
- Umgang mit Zuwendung
- Umgang mit Unwirksamkeit¹⁰⁹.

Anhand dieser vier Schlüsselsituationen können Führungskräfte versuchen, ihre eigenen aber auch die Wiederholungstendenzen bei ihren Mitarbeitern zu erkennen. Dabei

¹⁰⁷ Luhmann 2012, S. 371.

¹⁰⁸ Luhmann 2016, herausgegeben von Kaube, 2016, S. 43.

¹⁰⁹ Vgl. Arnold 2014, S. 8. In seinem Buch „Spirituelle Führung. Anleitung zum Selbstcoaching mit einem Methoden ABC“ aus dem Jahr 2012 beschreibt Rolf Arnold auf rund 40 Seiten mit Tools von A bis Z eine große Anzahl von Techniken, die intensiv zu Selbsterkenntnis, einer fragenden Haltung anderen gegenüber und der Erarbeitung eigener blinder Flecken hinführen, siehe Arnold 2012.

sollte der berufliche Kontext nicht verlassen werden, denn bei der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter handelt es sich nicht um eine therapeutische Beziehung.

3.1.2.5 Abwehrmechanismen des Ichs: Projektion

Zusätzlich zu den im vorangegangenen Kapitel vorgestellten vier Leitfragen nach Rolf Arnold kann ein weiteres Phänomen Aufschluss über eigene, unbewusste Prozesse geben. Die Analyse von möglichen Projektionen ist ein Hinweis auf meist unterdrückte Wünsche und Vorstellungen, die sich der bewussten Wahrnehmung entziehen. Der Begriff der Projektion ist ein Begriff aus der Psychologie und beschreibt einen möglichen Abwehrmechanismus des Ichs, der dann auftritt, wenn sich eine Person bestimmte Einstellungen und Werte nicht eingestehen kann oder diese nicht akzeptieren kann. Das können unangemessene oder sozial unerwünschte Gedanken, Wünsche und Vorstellungen sein, die bei der eigenen Person negiert und unterdrückt werden, um sie dann auf andere Personen zu übertragen. Eine Person mit einem starken Freiheitsbedürfnis und dem Wunsch nach einer weltoffenen und liberalen Lebensweise könnte beispielsweise den starken Wunsch hegen, den Kontakt zu ihren streng religiösen Eltern vollständig abubrechen. Dieser Wunsch ist sozial unangepasst und die Person kann sich diesen Wunsch nicht eingestehen. Sie unterdrückt das Bedürfnis, verhält sich im Gegenteil sehr angepasst, hält regelmäßig Kontakt zu den Eltern und übernimmt deren strenge religiöse Haltung. Bei anderen Personen, die sich sehr weltoffen und anti-religiös positionieren, reagiert die Person mit einer heftigen Abwehrhaltung. Die liberalen Äußerungen der Anderen bedrohen dann die Fassade, mit der die eigenen Bedürfnisse unterdrückt werden. Die eigenen Wünsche und Bedürfnisse oder Ängste werden fehlattribuiert.¹¹⁰ Im beruflichen Kontext lassen sich solche Verhaltensweisen wiederfinden. Eine wiederholte heftige Reaktion kann mit solchen verdrängten oder fehlattribuierten Wünschen und Ängsten zusammenhängen. Reagiert eine Führungskraft besonders stark auf Mitarbeiter, die sich gut abgrenzen und nicht permanent für zusätzliche Dienste zur Verfügung stehen, deutet das ggf. darauf hin, dass sich die Führungskraft genau diese Abgrenzung selbst nicht zugesteht. Starke Reaktionen können in diesem Zusammenhang als Hinweis dienen und für eine Schleife der Selbstreflexion nützlich sein. Neben der Projektion kann auch das Beziehungsmuster der Kollusion als unbewusste Vereinbarung auf der Beziehungsebene wirken. Verkürzt dargestellt, lässt sich eine Person von einer anderen Person als die Person bestätigen, die sie sein möchte. „Man suche sich den Partner, der durch sein So-Sein das eigene So-Sein-Wollen ermöglicht und ratifiziert“.¹¹¹ Übertragen

¹¹⁰ Vgl. Zimbardo et al. 2016, S. 586.

¹¹¹ Watzlawick 1983, S. 109.

auf die Zusammenarbeit von Personen in Organisationen hieße das beispielsweise, dass sich eine paternalistisch orientierte Führungskraft unbewusst unselbständige Mitarbeiterinnen sucht, die das Selbstbild einer väterlich helfenden Figur bestätigen sollen. Stoßen sie dann auf einen selbständigen und entscheidungsfreudigen Mitarbeiter, kann das problematisch werden. Nicht nur ihre Autorität als Führungskraft, sondern auch ihr Selbstbild, das bestätigt werden soll, ist in Gefahr. Unbewusste Wünsche und Projektionen, das eigene nach Bestätigung suchende Selbstbild, die emotionalen Wirklichkeitskonstruktionen, Deutungs- und Gefühlsmuster aller Beteiligten, dazu noch automatisiert ablaufende schnelle Emotionsmuster: Wie soll so ein konstruktives Miteinander in Organisationen gelingen und was muss eine Führungskraft an dieser Stelle leisten? Muss sie wie ein angehender Psychoanalytiker eine jahrelange Selbstanalyse durchführen (lassen), um Führungskraft werden zu können? Dies würde sicher zu weit gehen. Doch neben vielen anderen Kompetenzen sollte eine Führungskraft über ein Mindestmaß an Reflexionsfähigkeit verfügen.

3.1.2.6 Emotionale Selbstführung als Daueraufgabe für Führungskräfte

Die beschriebenen unbewussten Prozesse sind vielfältig, individuell und vielschichtig. Eine Führungskraft kann die psychische Gesundheit der Mitarbeiter in der Organisation stärken, wenn sie reflektiert und mit einer guten Beobachtungsgabe für die Hinweise agiert, die innerhalb des menschlichen Verhaltens verborgen sein können. Damit ist keine bewertende und zementierende, sondern eine beobachtende und fragende Haltung gemeint. Mitarbeiter werden sich nicht gesehen fühlen, wenn sie den Eindruck haben, in Bewertungsschubladen gesteckt zu werden. Die Führungskraft sollte vielmehr ihre Beobachtungen zur Verfügung stellen und abwarten können, was der Mitarbeiter daraus macht. Dazu benötigt sie zumindest ein Basiswissen über die unbewussten Wirkungsweisen von mentalen Modellen, emotionalen Wirklichkeitskonstruktionen und möglichen Projektionen. Bei der Einstellung einer Führungskraft sollten daher die persönliche Einsichtsfähigkeit, die Reflexionsfähigkeit und die Beobachtungsgabe eine Rolle spielen. Schon beim Vorstellungsgespräch können bestimmte Fragen darüber Aufschluss geben, zum Beispiel: Welche Konflikte gab es in Ihrer beruflichen Laufbahn? Wie sind diese verlaufen? Wie gehen Sie mit „schwierigen“ Mitarbeitern um, wie mit besonders leistungsfreudigen? Welche ehemaligen Vorgesetzten haben Sie womit beeindruckt? Wenn wir Ihre ehemaligen Mitarbeiter fragen würden, was würden diese an Ihnen kritisch sehen, was positiv? Wer oder was hat Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn bisher besonders inspiriert? Was würden Sie an sich gerne ändern? Was muss ein Mitarbeiter tun, um Sie gegen sich aufzubringen? Die Führungskräfte sind wichtige

Unterstützer für die Mitarbeiter und können dazu beitragen, negative psychische Beanspruchungsfolgen auszugleichen. Mitarbeiter, die sich von ihren Führungskräften unterstützt fühlen, berichten seltener über gesundheitliche Beschwerden als solche, die sich nicht unterstützt fühlen.¹¹² Darüber hinaus sind Schulungen und Workshops notwendig, um gezielt die Fähigkeit der Selbstführung und Selbstreflexion zu trainieren – immer unter der Voraussetzung, dass der berufliche Kontext nicht verlassen wird.

Im Fallbeispiel interagieren Führungskräfte nach der Fusion mit sehr unterschiedlichem Führungsverhalten und unterschiedlichen Führungsstilen mit dem Teamleiter Herrn Mey. Den Führungskräften sind weder die Unterschiedlichkeit ihres Führungsverhaltens noch dessen Wirkung auf Herrn Mey bewusst. Die Situation nach den verschiedenen Fusionen ist für die IT-Abteilung und insbesondere für den Teamleiter Herrn Mey durch die Aufteilung des Teams auf zwei Standorte sehr herausfordernd. Die Datenbanken sollen reibungslos migrieren und Herr Mey erhält dabei keine Unterstützung durch die Führungskräfte. Im Gegenteil, sein alter Chef fordert sowohl eine Sonderbehandlung als auch die Loyalität von Herrn Mey, seine neue Chefin fordert dies ebenfalls. Sein alter Chef negiert die Konsequenzen der Fusion und agiert unreflektiert weiter im Chefmodus – dabei überträgt er seinen Wunsch nach Bewahrung des Alten auf Herrn Mey und ignoriert das neue System. Beobachtet man den Umgang des Ex-Chefs mit Unwirksamkeit (siehe die vier Leitfragen von Rolf Arnold zur Offenlegung von Gefühls- und Deutungsprogrammen), dann negiert der Ex-Chef seine Unwirksamkeit und verhält sich wie jemand, für den die Regeln nicht gelten. An dieser Stelle wäre der Rückschluss möglich, dass sich diese Person der eigenen Unwirksamkeit entzieht, indem sie Regeln ignoriert, da sie über den Regeln zu stehen glaubt. Die neue Chefin wiederum reflektiert die Unterschiedlichkeit der Führungsstile nicht und führt den neuen Mitarbeiter, ohne den Unterschied zu vorher zu sehen oder transparent zu machen. Der Teamleiter erfährt keine Unterstützung, sondern eher das Gegenteil: Druck und unvereinbare Anforderungen. Die dauerhafte psychische Fehlbeanspruchung führt für ihn in die psychische Erkrankung.

Welche neuen Ansätze für Führung in Zeiten des Wandels gibt es und wie können diese die psychische Gesundheit stärken? Das folgende Kapitel versucht eine Antwort auf diese Frage zu geben.

¹¹² Vgl. Lohmann-Heislah 2012, S. 123.

3.1.3 Neue Ansätze in der Führung Anderer

Führung hat grundsätzlich zur Aufgabe, Menschen ergebnisbezogen in ihrem Zusammenspiel zu begleiten. Das ist eine Kunst und wenn man begrifflich Malik folgt, ein in Teilen erlernbares Handwerk.¹¹³ „[...] Management ist die *Transformation von Wissen in Ergebnisse*. Dazu gehören zwei Dinge: Über Wissen hinausgehende *Erkenntnis* darüber, was richtiges Management ist, und dementsprechendes *Handeln*.“¹¹⁴ In diesem Kapitel sollen ausgewählte Handlungsansätze diskutiert werden im Hinblick auf ihre Nützlichkeit. Nützlichkeit wird dabei definiert im systemischen Sinne und bezogen auf mögliche Auswirkungen: Aufgabenerfüllung, Gestaltung gesunder Zusammenarbeit und Förderung von Agilität. Zur Frage, wie Führung mit diesem Anspruch reflektiert werden muss, werden Verhaltensoptionen und unterschiedliches Führungshandeln betrachtet. Abgesehen von den tradierten und den aktuell diskutierten Führungsansätzen stellt sich zunächst die Frage nach dem Kontext. Nützlichkeit kann nur mit Bezug auf den jeweiligen Kontext erzeugt werden. Dies zeigt folgende Abbildung:

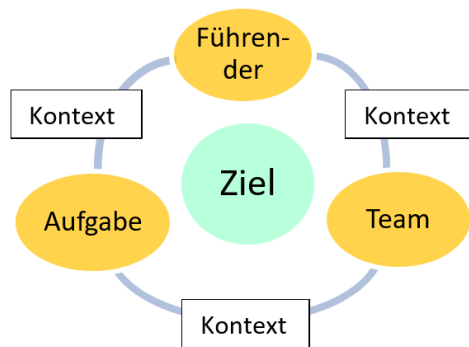


Abb.6: Führungskontext (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Modell der TZI¹¹⁵)

Der Kontext ist entscheidend für die Ausgestaltung der Führungsrolle. Die Bedeutung der Haltung und die dazu notwendige Selbstreflexion wurden bereits dargestellt (Kap. 3.1.1 und 3.2). Nun soll ein Praxisbezug hergestellt werden, der sich immer nach den Variablen innerhalb des gegebenen (und sich verändernden) Kontextes richtet, wenn Führungshandeln nützlich und wirksam sein will. Die Grafik (Abb. 6) zeigt mittig das Ziel, denn dieses sollte im Zentrum aller Kommunikation und allen Handelns stehen. Das Ziel ist verbindendes Element und Bezugspunkt für konzertiertes Zusammenwirken der Parteien und dient als Orientierungspunkt für die Formulierung der Aufgabe. In der Praxis ist der Bezug jedoch zu oft nicht klar, oder aber geht im internen Konkurrenzkampf und in

¹¹³ Vgl. Malik 2013, S. 26. Malik spricht hier erlernbare Management- und Führungswirksamkeit an, unabhängig von reinen Persönlichkeitsmerkmalen. Er setzt an der Stelle Management mit Führung gleich.

¹¹⁴ Ebd., S. 26.

¹¹⁵ TZI: Themenzentrierte Interaktion, Modell zur Führung und Moderation von Gruppen nach R. Cohn (1972).

Zuständigkeitsdebatten verloren. Die Grafik zeigt weiterhin den Führenden, das Team und die Aufgabe. Diese stehen über den gemeinsamen Kontext in Verbindung. Laloux geht noch einen Schritt weiter.

„In postmodernen Organisationen wird darauf bestanden, dass Unternehmen nicht nur eine Verantwortung gegenüber den Investoren haben, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, lokalen Gemeinschaften, der gesamten Gesellschaft und der Umwelt, und dass sie all diese Interessen in einen Ausgleich bringen müssen.“¹¹⁶

Vor dem Hintergrund der Nützlichkeit wäre es also sinnvoll, sowohl die Aufgabenerfüllung als auch die Gestaltung gesunder Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft mit Ausrichtung auf das Ziel (und auf die Interessensgruppen) auszubalancieren. Dabei darf keine unlösbare Aufgabe für die Führungskraft entstehen und potenzielle psychische Belastungen müssen berücksichtigt werden. Das bedeutet, die Führungskraft muss sich so aufstellen und ihre Grenzen so setzen, dass sie den komplexen Anforderungen gewappnet bleibt. Der zugrunde liegende Gedanke ist der der Mediation. In diesem Sinne sind zunächst sowohl Aufgabe, als auch Führender und Team Parteien, die ausgeglichen zu berücksichtigen sind. Die Förderung von Agilität ist der Baustein, der den sich verändernden Kontext berücksichtigt und das Team sowie seine Führungskraft zur verbesserten Anpassung an Kunden- und Marktbedingungen befähigt. Insgesamt handelt es sich um Grundsatzüberlegungen zu gesundheitsförderlicher Zusammenarbeit, die sich einerseits auf Stabilität im Inneren und andererseits auf Flexibilität nach Außen stützen. Die Betrachtungen gehen über die des Managerial Grid, des situativen Führens und der transformativen Führung hinaus, denn sie beziehen den Führenden selbst mit ein. Damit wird der Führende im systemischen Sinne als Teil des Systems und – folgt man Luhmann – als wichtige Systemumwelt (und Impulsgeber) sowie als Beobachter 1. und 2. Ordnung¹¹⁷ thematisiert. So richtet sich die Wahl der Stilmittel immer nach ihrer Nützlichkeit und eine Führungskraft sollte die Frage beantworten können, inwieweit sie bei der Zielerreichung unterstützt oder behindert. Es gibt kein richtig oder falsch ohne Kontextbezug. Jedes Führungshandeln bewegt sich im vernetzten Spannungsfeld von Autorität und Laissez-Faire (als Form des Nicht-Führens) einerseits sowie von Sach- und Mitarbeiterorientierung andererseits. Dies gilt es zu vereinbaren und im Innenverhältnis zu stabilisieren, so dass die Reaktionsfähigkeit für zielführendes Arbeiten gewährleistet ist und sowohl Mitarbeiter als auch Organisation dabei gesund und anpassungsfähig bleiben. Somit wandelt sich die Ausgestaltung der Führungsaufgabe vom rein Methodischen hin zu

¹¹⁶ Laloux 2017, S. 31.

¹¹⁷ Luhmann unterscheidet System und Umwelt in Bezug auf Wahrnehmung und Unterscheidung, damit gibt es auch den Beobachter. Als Beobachter 1. Ordnung nimmt der Führende sich selbst nicht wahr, als Beobachter 2. Ordnung reflektiert der Führende auch sein Beobachterdasein und relativiert damit seine Wahrnehmung.

Aushandlungsprozessen innerhalb bestehender Zielvorgaben. Dazu sollen nun ausgewählte, in der Fachwelt aktuell diskutierte Konzepte in Bezug zu diesen Überlegungen gesetzt werden.

3.1.3.1 Konzepte zwischen Führen und Folgen

Führung in Komplexität und Wandel bedeutet zunächst, die Reaktionsfähigkeit auf breiterer Basis zu fördern, um den sich verändernden Kundenanforderungen effizient und effektiv begegnen zu können. Dazu müssen Mitarbeiter befähigt werden, indem

- sie in ihren Kompetenzen gestärkt werden (Können)
- ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitert wird (Dürfen)
- sie eine motivierende Arbeitsatmosphäre vorfinden (Wollen)
- sie dies in ermöglichenden Strukturen umsetzen können (situativer Rahmen).¹¹⁸

Mit rein autoritärem Führungsverhalten ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass diese Vorgaben erreicht werden, da das Vorgehen wenig empathisch ist und Mitarbeiter nicht einbezieht. So haben diese keine Möglichkeit zur Einflussnahme, was wenig motivierend wirkt. „An die Stelle von Anweisung und Kontrolle tritt ein Führungsstil, der inspiriert, motiviert und unterstützt. Daran knüpft sich die Forderung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter durchs Jobleben begleiten sollen wie ein guter Coach.“¹¹⁹ Ein guter Mix von Führen und Folgen ist gefragt, hierzu wird das Konzept der *Führungskraft als Coach* angeboten.

Um das Konzept und die Diskussion nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, zunächst Coaching von einem gewöhnlichen Mitarbeitergespräch abzugrenzen. Der wohl wesentlichste Unterschied besteht in der Rolle: Ein Coach ist Prozessbegleiter auf Augenhöhe. Dem klientenzentrierten Ansatz Rogers¹²⁰ zufolge ist er kongruent, empathisch und wertschätzend. Die Rolle der Führungskraft im Mitarbeitergespräch ist (zumindest bislang) hierarchisch vorgesetzt; diese gedankliche Stufe lässt sich nicht ausblenden. Kongruenz, Empathie und Wertschätzung kann eine Führungskraft zeigen, entscheidende Voraussetzung dazu sind allerdings eine gute Vorbereitung durch Selbstreflexion und das Hinterfragen eigener mentaler Modelle sowie deren Wirkung. Ein weiterer Unterschied zwischen Coaching und Mitarbeitergespräch besteht in der Interpretation der Zielerreichung. Auch Coaching bewegt sich idealerweise von einem unerwünschten zu einem erwünschten Zustand, es gibt also eindeutig ein Ziel (wie im Mitarbeitergespräch). Allerdings überlässt ein ethisch an Rogers orientierter Coach seinem Coachee sowohl

¹¹⁸ In Anlehnung an das Verhaltensmodell nach Von Rosenstiel 2007: Können, Wollen, Dürfen und Situative Ermöglichung als Einflussgrößen auf das Verhalten von Menschen.

¹¹⁹ Webers 2017, S.19. Artikel „Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat?“

¹²⁰ Vgl. Rogers 2000, Grundhaltungen personenzentrierter Beratung.

Weg als auch Art der Lösung, ganz im Gegensatz zur konkreten Vorgabe von Verhaltens- oder Lösungsoptionen. Diese Haltung geht nicht mit mangelnder Ergebnisorientierung einher. Der Coach agiert gleichwohl unterstützend, dabei jedoch non-direktiv. Coaching wird einem (gedanklichen) Folgen gleichgesetzt, begleitet durch Fragen oder Impulse (als sanfte Form der Führung), die einen Perspektivwechsel ermöglichen sollen. Wichtige Voraussetzung ist die Neutralität des Coachs gegenüber dem Thema und dem System des Klienten. Dies ist bei einer Führungskraft jedoch nicht gegeben.

Es gibt zahlreiche Seminarangebote zu diesem Konzept, unter anderem mit der Begründung, „[...] dass Coaching nun als Investition in das Wissenskapital des Unternehmens angesehen werden sollte, und dass Mitarbeiter ein Talentportfolio darstellen, in das die Führungskraft als Coach Zeit und Energie investieren muss.“¹²¹ Der Grundgedanke des Könnens wird damit zwar angesprochen, offen bleibt jedoch die Frage nach Augenhöhe und Setting, was sich maßgeblich auf die Qualität der Gesprächsergebnisse auswirkt. Ein Coaching des Mitarbeiters durch die Führungskraft zu seinen Talenten, Ressourcen und Kompetenzen kann nur gelingen, wenn der Mitarbeiter vertrauen kann. Denn sollten Ergebnisse eines solchen Gespräches (noch) fehlende Ressourcen oder Kompetenzen sein, darf dies vom Vorgesetzten nicht negativ ausgelegt werden bzw. zu Sanktionen führen. „Gemeint ist eine auf individuelle Bedarfe des Mitarbeiters eingehende, entwicklungsorientierte Art der Führung. Eine Führung also, die darauf abzielt, die Problemlösefähigkeit des Mitarbeiters zu aktivieren – statt das Problem selbst zu lösen.“¹²² Geplanter Kompetenzzuwachs muss folglich durch die Übertragung entsprechender Handlungs- und Entscheidungsspielräume gefördert werden. Dazu muss die Führungskraft mit entsprechender Haltung bereit sein, Verantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren und die Dezentralisierung von Entscheidungen zuzulassen. Nur daraus kann sich Motivation entwickeln.

Diese Überlegungen müssen berücksichtigt werden, wenn der Spagat zwischen Führungskraft und Coach gelingen soll. Durch Gespräch und Beobachtung entwickelt sich ein Prozess, der in die Entscheidung zum Vertrauen und zum Zugeständnis der Rolle mündet. Das Konzept sollte also kritisch betrachtet und nur sparsam und im gegenseitigen Einverständnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angewandt werden, um nicht übergriffig zu sein und eine Form von (ungewollter) Therapie¹²³ am Arbeitsplatz zu etablieren. Der Führungskraft stellt sich darüber hinaus „[...] die Frage, wie sie auf diese

¹²¹ Achieveforum.de 2019, Online-Quelle: Beschreibung zum Seminar Führungskraft als Coach.

¹²² Webers 2017, S. 20: Artikel „Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat?“

¹²³ Therapie als Aufarbeitung eher privater psychologischer Themen im Gegensatz zu Coaching mit beruflichem Fokus.

Weise ihren Leistungsanspruch gegenüber dem Mitarbeiter aufrechterhalten will.“¹²⁴ Damit werden die Aspekte der Rollenkonfusion und Interessenvermischung bei der Führungskraft angesprochen. Hier ist erneut Abgrenzung gefragt.

Es gibt jedoch auch positive Aspekte des Ansatzes. Diese bestehen in der Einnahme einer grundsätzlich wertschätzenden Haltung und in der Anwendung lösungsorientierter Coaching-Techniken durch Führungskräfte. Dazu zählt zunächst die Fähigkeit, zuzuhören und andere Meinungen gelten zu lassen. Hier greift der systemisch-konstruktivistische Gedanke gleichwertiger Wirklichkeitskonstruktionen, die sich nicht durch einseitige Belehrung auflösen lassen. Eine Führungskraft, die dieses Spannungsfeld aushalten kann und mit lösungsorientierten Fragen zu mehr Verstehen gelangt, wird Skepsis und Widerstände von Mitarbeitern eher verringern als sie es durch Anweisungen und Machtausübung vermag. Diese empathische Grundhaltung fördert gesunde, konstruktive Dialoge und verbessert nach und nach die Beziehungen in der Zusammenarbeit. Sobald sich ein solcher Umgang auch in der Kultur etabliert, wird gegenseitige Perspektivübernahme und damit Transparenz möglich. Transparenz dient dem Anspruch an Klarheit und Wirksamkeit bei der Aufgabenerfüllung. Beide befördern auch wiederum die Aspekte Gesundheit und Agilität.

„Das bedeutet [...]: Alle Informationen müssen für alle Beteiligten verfügbar sein. Dass das keine theoretische Überlegung ist, weiß jede, die schon erfolgreich mit agilen Arbeitsformen wie Scrum, Kanban oder Design Thinking gearbeitet hat. Denn eines der zentralen Erfolgskriterien dieser Methodiken ist schnelles Lernen aus Fehlern – u.a. durch Transparenz.“¹²⁵

Wenn es darüber hinaus gelingt, die Strukturen so zu transformieren, dass sich die entstandenen Werte in den Prozessen abbilden lassen, hat Coaching einen wertvollen Beitrag zu gesunder Führung geleistet.

Ein anderer Ansatz ist der der *Führungskraft als Moderator*. Der dahinter stehende Grundgedanke geht einen Schritt weiter. Er setzt die bei der Coaching-Haltung postulierten Werte implizit voraus. Die mit diesem Ansatz beschriebene Rolle der Führungskraft ähnelt entfernt der eines Mediators, der auf gegenseitige Verständigung und Interessenausgleich abzielt. Wie auch beim Coaching ist Neutralität gefordert, die bei einer Führungskraft als Teil des Systems nicht gegeben ist. Wenn man davon absieht, liegt die Hauptaufgabe darin, die unterschiedlichen Stakeholder innerhalb und außerhalb des Systems zu identifizieren und in Bezug zur Aufgabe bzw. zum Ziel zu setzen. Die Führungskraft gewährleistet diesem Ansatz zufolge Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen und setzt auf echten Dialog. Ziel ist „die Erörterung und den Austausch vor dem Treffen von

¹²⁴ Webers 2017, S. 25: Artikel „Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat?“

¹²⁵ Baumann-Habersack 2019, S. 376.

Entscheidungen zu intensivieren, so dass die Akteure nicht immer wieder aufs Neue überrascht werden, sondern das Gefühl entwickeln: ‚Wir haben an dieser Entscheidung mitgewirkt.‘¹²⁶ Dasselbe gilt für die Steuerung der Kommunikation. Statt endloser Diskussionen in Meetings sieht sich die Führungskraft in der Verantwortung, diese zu strukturieren und durch zielführende Rahmgebung effizient und effektiv zu gestalten. Allein dies ist ein wichtiger Schritt, denn allzu oft lenken ergebnislose Meetings von der Aufgabe weg und hin zu ungesunden Machtkämpfen. ‚Wer aus dem Teufelskreis der Machtkämpfe aussteigen will, findet [...] einen echten Rettungsanker in den Prinzipien der Beharrlichkeit und der Deeskalation.‘¹²⁷ Dazu braucht es einen Moderator, der sich im Sinne der Zielerreichung um das Wollen und Dürfen und die Arbeitsfähigkeit des Teams kümmert. Wichtig ist jedoch, den Zielbezug und Fokus bei allen ausgleichenden Interventionen nicht zu verlieren, denn letztlich darf die erforderliche Leistung nicht sinken. Eine Führungskraft ist und bleibt auch als zeitweiliger Moderator in der Verantwortung, nicht nur das Team, sondern auch Ergebnisse, Aufgabe und Kontext im Blick zu halten. Dazu muss sie der Partizipation situativ Grenzen setzen und die damit verbundenen Konflikte aushalten können. Es besteht die Gefahr der einseitigen Überbetonung (oder des Konsensstrebens) und der daraus resultierenden psychischen Belastung, was immer wieder reflektiert werden sollte.

Zuletzt soll das Konzept der *dienenden Führung* diskutiert werden. Senge merkt dazu an: ‚Der Gedanke, dass Führende jenen dienen, die sie führen, mag idealistisch erscheinen, doch ich bin überzeugt, dass er auch eine pragmatische Qualität besitzt.‘¹²⁸ Es geht um die Erweiterung des Coaching- und Moderationsgedanken, indem sich die Führungskraft als eine Art Facilitator bzw. ‚servant leader‘¹²⁹ sieht, der sich der Gewährleistung eines zielführenden, verbindlichen Ermöglichungsrahmens verpflichtet.

‚Die moderne Führungskraft sieht sich als ‚Gleicher unter Gleichen‘ und nicht als ‚Erster unter Gleichen‘ (Primus inter Pares). Sie kann sich aus ihrem Selbstverständnis heraus zurücknehmen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller mehr Nutzen zu schaffen. Sie will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können.‘¹³⁰

Der Fokus richtet sich vom Einzelnen (coachendes Führen) über das Team (moderierendes Führen) hin zur Ebene der Organisation (Führung im Dienst des Systems). Mit dieser Haltung wird über das Wollen und Dürfen hinaus die situative, strukturelle Ermöglichung erreicht und langfristig auch das Können in Form von Kompetenzentwicklung: fordern,

¹²⁶ Arnold 2014, S. 147.

¹²⁷ Baumann-Habersack 2019, S. 378.

¹²⁸ Senge 2011, S. 386.

¹²⁹ Vgl. Laloux 2017. Er spricht von Empowerment in postmodernen Organisationen durch ‚servant leaders‘.

¹³⁰ Toll/ Uhlig 2018, S. 39.

ohne zu überfordern. „Die richtigen Rahmenbedingungen stellen dabei die Basis für ein produktives Team dar.“¹³¹ Die Führungskraft versteht sich in diesem Sinne als Dienstleister, der aus einer Metaposition heraus alle Kräfte auf ein übergeordnetes Ziel hin koordiniert. Dabei sollte sie sich nicht selbst wegneutralisieren, sich also selbst im systemischen Sinne beobachten in ihren Auswirkungen.

Auch hierbei gilt es, Paradoxien und Spannungsfelder auszuhalten, denn eine innerhalb der Organisation in alle Richtungen orientierte Führungskraft muss sich gleichzeitig mit den Anforderungen von Komplexität und Wandel auseinandersetzen. Dazu braucht sie innere Stabilität und Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit, was jedoch in der Übertreibung zu Egozentrik und in der Untertreibung zu permanentem Zweifel führen kann. Vor allem ständiger Zweifel stellt eine übermäßige psychische Belastung der Führungskraft dar. Hier kann Coaching (oder Supervision) eine wertvolle Unterstützung bieten. Dies muss jedoch von der Organisation und der Führungskraft selbst akzeptiert sein. „Das zweite Paradoxon in Bezug auf das Selbstverständnis des Führenden [...], das Paradoxon von Bewahrung und Wandel, erwächst aus der Tatsache, dass Führung in gewisser Weise immer mit Veränderung zu tun hat.“¹³² Auch hier liegt viel Potenzial für innere Konflikte, dem nur mit entsprechender Balance zwischen überlebensnotwendiger Innovation und dem Erhalt stabilisierender Routinen begegnet werden kann. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte verlieren bei zu hohem Tempo und zu radikalen Einschnitten ansonsten die Orientierung, was dann zu psychischen Belastungen führt. Beim Konzept der dienenden Führung sollte die Führungskraft daher auch das eigene Befinden berücksichtigen und gesunde Grenzen setzen.

Führung ist kein isolierter Akt. So sollte nicht nur einer Mode bzw. einem Stil gefolgt werden, sondern eine zum Unternehmen passende Metapher gefunden (z.B. Führungskraft als Urban Gardener¹³³) und ein ausbalancierter, situationsbezogener Mix für die neue Art der Führung entwickelt werden. Das bedeutet, dass sich der Einsatz von Führungsmethoden an der jeweiligen Phase der Unternehmensentwicklung im Change-Prozess und dem Reifegrad aller Beteiligten ausrichtet. Gemeint ist Führungshandeln mit systemischem Fit (i.S. von Passung), das nach und nach in die Organisationskultur integriert wird und sich auch langfristig an Ergebnissen messen lassen kann. „Die Einführung eines neuen Führungsverständnisses wird dann fruchten, wenn es neben den

¹³¹ Fuhrmann 2018, S. 213.

¹³² Senge 2011, S. 388.

¹³³ Mit Metaphern werden Emotionen implizit angesprochen und Assoziationen erzeugt. So könnte ein ökologisch orientiertes Unternehmen das Bild des pionierhaften, Nutzpflanzen sorgsam unter nicht optimalen Bedingungen aufziehenden Gärtners als Metapher nutzen.

Einstellungen und Haltungen der Führungskräfte auch die vorherrschende Führungskultur berücksichtigt [...].¹³⁴ Mit der Kultur beschäftigt sich vertiefend Kapitel 3.3.

3.1.3.2 Führung auf verschiedenen Ebenen

Die bisherigen Betrachtungen beziehen sich auf Fragen der vertikalen Führung, die trotz allen Forderungen nach Agilität und Selbstverantwortung innerhalb von Teams nicht von heute auf morgen komplett entfallen wird. „Es ist die konditionierte Art, ein Unternehmen zu führen. Jeder weiß von sich selbst, wie schwer es ist, alte Sachen abzulegen. Die Digitalisierung jedoch zwingt Führungskräfte und Unternehmen zum Umdenken.“¹³⁵ Mit zunehmender Vernetzung, Unternehmenszusammenschlüssen und Kooperationen rücken damit die Gestaltung der Beziehungen auf gleicher hierarchischer Stufe und Führung ohne entsprechende Macht in den Fokus. Angesprochen werden hier die *laterale Führung* und die *Führung von unten*. „Laterales Führen stellt eine Alternative zu vielen Führungstechniken dar, weil es nicht vorrangig auf der Ebene persönlicher Führungskompetenzen ansetzt, sondern systematisch an die Organisation und ihre Strukturen rückgebunden wird.“¹³⁶ Das bedeutet, Entscheidungen und Abstimmungsprozesse erfolgen themenbezogen zwischen gleichgestellten Parteien, von denen keine auf hierarchisch begründete Macht zurückgreifen kann. Laterale Führung kommt in flachen Hierarchien zum Tragen (wenn Verantwortung wirksam in die Fläche abgegeben wird). Es geht um die gemeinsame Lösungsfindung mit direktem Ziel- und Umsetzungsbezug. Die Lösungsfindung hängt allerdings maßgeblich davon ab, wie sich die Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien darstellt. Erfolgskritisch sind Vertrauen und die Bereitschaft zu Zugeständnissen, wenn die Prozesse nicht in Machtspielen enden sollen. Misstrauen ist dabei kontraproduktiv und der Vorteil lateraler Führung gegenüber hierarchischer Führung kehrt sich um in dysfunktionale Auseinandersetzungen. Entsprechende Aushandlungsprozesse sind demzufolge auf zielführende und lösungsorientierte Verständigung angewiesen. Damit nimmt gelingende Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Vertieft wird dies in Kapitel 3.2.1.

Zentrale Herausforderung bei lateraler Führung ist die nicht geklärte Legitimität der gleichgestellten Parteien. „Ein wichtiger Unterschied zwischen der Formalstruktur einer Organisation und den bei Lateraler Führung häufig wirksamen informalen Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen besteht in der Möglichkeit beziehungsweise in

¹³⁴ Kleinhenz 2015, S. 24.

¹³⁵ Geschwill 2016, Interview in Zeit Online zum Thema „Laterale Führung.“

¹³⁶ Kühl 2017, S.13.

der Unmöglichkeit, in Diskussionen Bezug darauf zu nehmen.“¹³⁷ Man kann sich oftmals nicht auf informell getroffene Absprachen berufen oder Koalitionen als gegeben unterstellen. Das eröffnet Spielraum für unterschiedliche Interpretationen aufgrund von Unklarheit. Man kann sich das wie bei einer nicht beschilderten Verkehrskreuzung vorstellen: Fallen für vier gleichzeitig eintreffende Fahrzeuge die eindeutigen Signale weg, müssen sich die Fahrer untereinander einigen, wer zuerst fährt. Und zwar jedes Mal neu, wenn weitere Fahrzeuge dazukommen. Auch bei lateralen Konstellationen sind meist mehrere Parteien involviert. Es gibt nicht nur den Mitarbeiter und die Führungskraft, sondern die gesamte Teamleiter-Runde oder das Scrum-Team. Hier ist Gesprächskompetenz gefragt und es bedarf guter Vorbereitung im Vorfeld, um funktionierende Kooperations- und Entscheidungsprozesse zu entwickeln. Teams müssen lernen, nicht nur zu diskutieren, sondern Produktivität und Ergebnisse in den Fokus zu rücken. „Verschärfend kommt hinzu, dass ohne formale Macht das wirksamste Mittel fehlt, solche negativen Tendenzen einzudämmen.“¹³⁸ Keineswegs sollten diese Prozesse daher sich selbst überlassen werden, die vermeintlich gesparte Zeit wird durch fruchtlose Diskussionen und Konflikte im Nachhinein wieder vernichtet. Dabei sind psychische Belastungen vorprogrammiert.

Klarheit kann es also nicht geben in Bezug auf Entscheidungen (das „Was“). Diese sollten sich idealerweise nach Situation und Kontext richten und nicht nur nach Formalien. Vor allem dann, wenn Lernen und Umdenken als wichtige Begleiter für Agilität gesehen werden. „Zur langfristigen Bewältigung von Ungewissheit und den daraus erwachsenden Anforderungen bedarf es darüber hinaus aber einer grundlegenden Innovationsoffenheit. Grundlage einer solchen Orientierung ist die *Salutogenese*¹³⁹, also das positive, gesundheitsförderliche Empfinden [...]“¹⁴⁰ Es bedarf demnach in der Zusammenarbeit – vor allem bei hierarchisch gleichgestellten Parteien – einer Klarheit über die *Form* der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung (das „Wie“), damit gesund und ergebnisorientiert gearbeitet werden kann. Wichtig ist, sich dabei die Grenzen und Herausforderungen lateraler Führung bewusst zu machen und für einzelne Fälle eine Rückkopplung mit übergeordneten Instanzen (als eine Art Konsultation) zuzulassen. Dies sollte im Umkehrschluss nicht dazu verführen, die Selbstverantwortung wieder an Vorgesetzte abzugeben. Hierzu kann laterales Führungsbewusstsein in Verbindung mit einem unterstützenden, ermöglichenden Rahmen wirksam beitragen.

¹³⁷ Kühl 2017, S.57.

¹³⁸ Reimann 2017, S. 23. Reimann bezieht sich als Autor des Artikels auf S. Kühl, der die „Wehrfähigkeit von Hierarchien, die sich nicht auf formale Macht stützen können“ (ebd.) bezweifelt.

¹³⁹ Salutogenese: Ansatz der 1970er Jahre nach A. Antonovsky zur gesunden Entwicklung des Menschen.

¹⁴⁰ Elbe 2015, S. 23.

Neben den Aspekten der hierarchischen, vertikalen Führung und der Führung in lateralen Kooperationsbeziehungen gibt es noch einen weiteren wichtigen und für psychische Belastung relevanten Führungsaspekt, die Führung von unten. Im (noch existierenden) mittleren Management und auch bei zunehmend selbstverantwortlichen Teams gibt es „[...] in der Hierarchie einen ranghöheren Chef über sich. [...] Um auf Dauer erfolgreich zu sein, hängt von einer guten Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten mindestens genauso viel ab, wie von den Resultaten des selbst geführten Verantwortungsbereichs.“¹⁴¹ Das Besondere bei der Führung von unten ist, dass sie nicht mit legitimer Macht versehen ist, sondern eine passende Mischung aus Akzeptanz und Taktik benötigt. Akzeptanz, dass der Vorgesetzte so ist wie er ist und man ihn wohl kaum bewegen kann, sich im Sinne der geführten Mitarbeiter zu ändern. Taktik in der Hinsicht, dass man seine Möglichkeiten zur Einflussnahme erkennt, Gespräche zielorientiert vorbereitet und respektvolle Win-Win-Lösungen sucht. „Wenn die Führungskraft und der Mitarbeiter sich im übertragenen Sinn die Hand geben und eine Zusammenarbeit [...] besiegeln, dann sollte dies auf beiden Seiten ernst genommen werden.“¹⁴² Das bedeutet, gegenseitigen Respekt zu wahren, beobachten zu können und gut informiert zu sein. Gabarro und Kotter präzisieren: „That you use this information to develop and manage a healthy working relationship – one that is compatible with both people’s work styles and assets, is characterized by mutual expectations, and meets the most critical needs of the other person.“¹⁴³ Das fordert insbesondere auch Führungskräfte, die sich in einer Sandwich-Position zwischen Team und eigenem Vorgesetzten befinden.

„Die Führungskraft hat die *Holschuld*, sich vom Vorgesetzten die nötige Unterstützung, Mittel und Ressourcen zu sichern, die für eine zielgerichtete Erfüllung des Sachziels ‚Führung‘ nötig sind. Der Vorgesetzte muss diese Holschuld akzeptieren und selbst Führung durch Verzicht üben.“¹⁴⁴

Führung von unten braucht also einerseits ganzheitlich mitdenkende Mitarbeiter oder mittlere Führungskräfte und andererseits Vorgesetzte, die Führung von unten zulassen. Wenn stark durch Hierarchie geprägte und leistungsbetonte Vorgesetzte nicht ausreichend delegieren oder immer wieder Aufgaben zu sich zurückholen, stellen Mitarbeiter auf Dauer ihre Versuche der zielführenden Kooperation ein. So produziert man resignierte und demotivierte Mitarbeiter, die im schlimmsten Fall innerlich kündigen. Eine Führungskraft, die sich durch Lösungsvorschläge und Handeln ihrer Mitarbeiter entlastet sieht, gewinnt in zweifacher Hinsicht: Sie wird selbst von Detailentscheidungen und zu hoher Arbeitsdichte befreit, gleichzeitig kann der von unten Führende wirksam sein und wird in der

¹⁴¹ Häseli 2016, Online-Quelle: Fachartikel zur Kunst der „Führung von unten.“

¹⁴² Deters 2015, S. 95

¹⁴³ Gabarro/ Kotter 2008, S.12.

¹⁴⁴ Landes/ Steiner/ von Hornstein 2015, S. 19 f.

Folge sicherlich motivierter arbeiten. An dieser Stelle zeigt sich, wie die Führungshaltung auf die Handlungsfähigkeit wirkt und ob Ergebnisse oder legitimierte Macht im Fokus stehen. Auf Dauer profitieren Organisationen nur von Ergebnissen, daher bedarf Agilität der wirksamen Delegation von Verantwortung in die Fläche. Führung von unten zuzulassen stellt also keine Nice-To-Have-Geste der Führung dar. Sie ist gemeinsam mit lateraler Führungskompetenz die Grundlage für zukünftiges Arbeiten von Organisationen vor dem VUCA-Hintergrund. Diese Veränderung stellt Führungskräfte auf allen Stufen vor große Herausforderungen, denn nun müssen die Erkenntnisse in dauerhafte Haltung und – viel wichtiger noch – in konkretes Tun überführt werden. Hier stellt sich erneut die Frage, ob die umgebende Kultur dies unterstützt. „Wollen Sie also das Mindset der Menschen in Ihrem Unternehmen ändern, so fragen Sie sich zunächst, welches Denken und Handeln die Organisation prägt.“¹⁴⁵ Es ist nicht zielführend, wenn Vorgesetzte den Führungskräften und diese dem Team Verantwortung übertragen, das daraus resultierende Handeln später aber von der Geschäftsleitung abgemahnt oder durch die Strukturen konterkariert wird. Die Veränderung der Arbeitswelt verändert gleichermaßen die Ansprüche an die Führung und an die Kultur. Der Fokus sollte sich dabei auf das System als Ganzes, seine Systemumwelten und auf die Funktionalität richten. „Ein System ist wie ein Organismus. [...] nun verändert sich die Umwelt und es stößt auf Probleme. Dazu muss das System lernen, wie mit dieser neuen Umwelt zurechtzukommen ist. In diesem Lernprozess wird es zwangsläufig Widersprüche geben.“¹⁴⁶ Oft wird genau dieser Lernprozess gescheut oder es ist die Angst von Führungskräften, Macht und Legitimität zu verlieren, was letztendlich zu Beharren und zu Konflikten führt. Sowohl Veränderungsunwille als auch Angst bieten viel Potenzial für psychische Belastung und sind darüber hinaus schädlich für das Erreichen der Unternehmensziele. Es gilt, auf breiter Basis ein Bewusstsein für das notwendige Umdenken zu schaffen, Reflexion zu fördern sowie Gelegenheiten zum konstruktiven Dialog anzubieten. Diese Maßnahmen sollten von der Führung begünstigt werden, auch wenn diese nicht alleiniger gesundheitlicher Wirkungsfaktor ist. Mit wirkungsvoller Kommunikation beschäftigt sich das übernächste Kapitel 3.2.

¹⁴⁵ Hofert 2018, S. 178.

¹⁴⁶ Ebd., S. 178.

3.1.3.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel

Ergebnisse der Psych GB (aus qualitativer Befragung):	Daraus ableitbare Handlungsfelder für die Organisations- u. Personalentwicklung:
<i>Zwischen den Standorten gibt es von Anfang an Misstrauen und vor allem die Vorgesetzten arbeiten nicht gut zusammen. Viele Prozesse laufen schleppend (oder gar nicht) und werden hin- und hergeschoben zwischen den Bereichen und Standorten.</i>	<i>Bei Fusionen mischen sich nicht nur unterschiedliche Kulturen (hier Start-Up-Charakter vs. formelle Strukturen), es gibt auch abweichende Führungspraktiken und das Erfordernis, Prozesse zu verbinden. Durch abgestimmte OE und Kommunikation sollte dies im gesamten Prozess bearbeitet werden (Vermeidung psychischer Belastung aus operativer Überforderung und Konflikten). Es muss eine einheitliche Strategie entwickelt werden, die vor allem die Führungspraxis konzentriert. Im Fall wird deutlich, dass die Fusion auf der sozialen Ebene nicht ausreichend begleitet wurde. Gespräche oder Mediation unter den Vorgesetzten sind empfehlenswert zur Klärung lateralen und vertikalen Führungshandelns und zur einheitlichen Rahmgebung für die Mitarbeiter.</i>
<i>Von seiner direkten Vorgesetzten bekommt der Teamleiter für sein Führungshandeln keine Orientierung, da diese auf Hierarchie und Kontrolle setzt. Er ist verunsichert und weiß nicht, wie er auf diese Weise sein auf zwei Standorte verteiltes Team halten und zu guten Ergebnissen führen kann.</i>	<i>Gerade bei neuen Prozessen und veränderter Teamzusammensetzung ist die Herstellung der Arbeitsfähigkeit auf vertikaler und lateraler Ebene wichtig. Es muss festgelegt werden, wer was entscheidet und wer wen informiert oder beteiligt, damit keine Unklarheiten zu Konflikten oder Verunsicherung führen (und damit psychisch belasten). Im Bereich der IT sind Mitarbeiter i.d.R. Experten, wollen ihr Wissen und ihre Erfahrung einsetzen dürfen. Der Teamleiter muss befähigt werden, einen situativen, passenden Stil auszuüben (z.B. temporär moderierend). Generell sollte er sich in den Dienst des Systems und der Zielerreichung stellen, Verantwortung delegieren und sein Team handlungsfähig machen (z.B. mit Teambuilding).</i>

3.2 Veränderte Anforderungen an Kommunikation und Interaktion

Nicht nur die Ansprüche an Führungshandeln verändern sich im VUCA- und Digitalisierungskontext, auch die Gestaltung der Kommunikation steht vor neuen Herausforderungen. Wenn sich Organisationen im systemischen Sinne durch Unterschiedsbildung und Differenzierung konstituieren, dann stellt Kommunikation als vielschichtiges Medium der Informationsübermittlung ein zentrales Element dar. Eine IAP Studie 2017¹⁴⁷ zum Menschen in der Arbeitswelt 4.0 beschäftigt sich mit Kommunikation, Erreichbarkeit und

¹⁴⁷ Vgl. Genner et al., Online-Quelle IAP: Institut für angewandte Psychologie der ZAHW (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften).

Gesundheit und stellt fest, „dass nach wie vor nahezu ein Drittel der Teamkommunikation über E-Mail läuft. [...] Fast gleichauf sind formell geplante Präsenzmeetings. Knapp ein Fünftel der Teamkommunikation wird über informelle Absprachen zwischen Tür und Angel abgewickelt [...].“¹⁴⁸ Mündlicher und schriftlicher Informationsaustausch gestaltet die Zusammenarbeit und nimmt Einfluss auf die Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation und folglich auch auf Motivation, Produktivität und Gesundheit. Der Trendmonitor 2019 stellt zu Zielen und Herausforderungen interner Kommunikation weiterhin fest, dass sich hier ein Kulturwandel ankündigt: „[...] 65,5% unterstützen die These, zentrale Aufgabe sei es, ‚die Menschen im Unternehmen auf allen Ebenen zu aktiver Kommunikation zu befähigen.‘“¹⁴⁹ Die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Fallbeispiel legen ebenfalls für diesen Bereich nahe, sich mit dem Kommunikationsverhalten nicht nur der Führungskräfte, sondern aller Mitarbeiter zu beschäftigen. Neue Formen der Arbeit erfordern vor allem Vertrauen und lösungsorientierte, gesunde Kommunikation. Im Folgenden sollen für die gemeinsame Zielerreichung nützliche und nicht-nützliche Effekte von Kommunikation betrachtet werden.

3.2.1 Kommunikation als Ausdruck und Abgleich von Wahrnehmung

Kommunikation ist der Ausdruck von Gedanken und inneren Bildern, die sich aus der Bewertung individueller Wahrnehmung ergeben. Wir kommunizieren auch ohne Worte. „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“¹⁵⁰ schrieb Watzlawick und bezog sich auf non-verbale Mitteilungen, u. a. durch Gestik, Mimik oder Körpersprache. „Dieses Axiom basiert auf dem Umstand, dass jedes Verhalten in einer interpersonalen Situation Mitteilungscharakter aufweist (z. B. Handeln oder Nichthandeln, Schweigen, Worte oder fehlende Worte). Demnach ist alles Verhalten Kommunikation.“¹⁵¹ Darüber hinaus findet Kommunikation ihren Ausdruck in der Sprache, direkt und mündlich oder (zeitversetzt) digital bzw. schriftlich. Auch Soziale Medien wirken sich auf die Kommunikation aus. Sie verändern die Kommunikationsregeln und erhöhen die Taktung. Dies beeinflusst die Aufmerksamkeit, die Beziehungen und damit auch die Zusammenarbeit. Die immer größere Informationsdichte und Geschwindigkeit fordern Abstimmung und Mehrperspektivität, aber genau daran mangelt es häufig. Laloux spricht auch von „kollektiver Intelligenz“¹⁵² und merkt an, „Hierarchie und zentralisierte Entscheidungsfindung könnten diese

¹⁴⁸ Genner et al. 2017, S. 31 f.

¹⁴⁹ Bahrt et al. 2019, S. 38.

¹⁵⁰ Vgl. Die Regeln menschlicher Kommunikation nach Watzlawick 1969; auch als 5 Axiome der Kommunikation bekannt.

¹⁵¹ Röhner/ Schütz 2016, S. 30.

¹⁵² Vgl. Laloux 2017, S. 73. Er bezieht sich in diesem Zusammenhang auf schnelle Entscheidungsfindung.

Geschwindigkeit und Komplexität niemals bewältigen.“¹⁵³ Es bedarf daher zielführender und verbindlicher Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation. Wenn man Organisation im systemischen Sinne als ein Konstrukt aus unterschiedlichsten Wahrnehmungen, Perspektiven und Deutungen versteht, stellt Kommunikation das zentrale Mittel zum notwendigen Abgleich und zur Abstimmung dar. Es lohnt sich daher, die innerorganisatorische Kommunikation und ihre Nützlichkeit bezogen auf Ergebniswirksamkeit und auf gesundheitliche Auswirkungen zu hinterfragen.

Am Anfang des Verständigungsprozesses stehen Gedanken, die in Sprache übersetzt werden. Das kann strukturiert oder impulsiv erfolgen. Sprache schafft Realität, dies jedoch mit unterschiedlichen Verknüpfungen. „Worte besitzen eine immanente Kraft zur Realisation. Dies gilt insbesondere für das *gesprochene* Wort, denn es macht einen Unterschied, ob ich denke, dass etwas gut ist, oder ob es *ausgesprochen gut* ist.“¹⁵⁴ Die Wiedergabe von Gedanken mittels Sprache wird als Enkodierung bezeichnet, die Entschlüsselung als Dekodierung. Definiert wird damit der Vorgang der Übermittlung als solcher. Darüber hinaus gibt es unterschiedliche mögliche Bedeutungsrahmen (Interpretationen). So werden verschiedene Personen mit dem Begriff „Stuhl“ etwas Anderes verbinden: Vor dem inneren Auge sehen sie einen Holzstuhl, Designerstuhl, Klappstuhl usw. Nach dem Grundsatz der Kontingenz¹⁵⁵ werden weiterhin mögliche Deutungen des Gegenübers antizipiert, was den Vorgang des Austauschs in Bezug auf Klarheit nicht unbedingt vereinfacht. Der Gesprächspartner nimmt das Gesagte auf und verknüpft dies wiederum auf seine Weise und mit seinem individuellen Referenzrahmen. Je nachdem, ob es sich um einen Dialog oder eine reine Ankündigung handelt, finden ein Austausch und eine Überprüfung zum Mitgeteilten statt (Dialog) oder eben nicht (Ankündigung). Kommunikation hat weiterhin einen beabsichtigten und unbeabsichtigten Subtext d. h. durch Sprache erzeugte Frames¹⁵⁶ und damit auch gewollte und ungewollte Ergebnisse. Die wesentliche Aufgabe guter Kommunikation besteht darin, so gut wie möglich Klarheit und Lösungsorientierung zu erzeugen. Dazu braucht es Bewusstheit über mögliche Auswirkungen und Einflussbereiche.

¹⁵³ Laloux 2017, S. 60.

¹⁵⁴ Schaffer-Suchomel/ Krebs 2011, S. 73.

¹⁵⁵ Vgl. dazu vertiefend Schumacher 2006, S. 16 f.

¹⁵⁶ Frame oder Framing als Gegenstück zum Reframing. Reframing wird im Coaching zur Veränderung der Rahmen- bzw. Bedeutungsgebung eingesetzt.

3.2.1.1 Sendungsbewusstsein und Gesprächsstile

Es gibt verschiedene Modelle und Ansätze, um Kommunikation zu erklären und Mitgeteiltes auf Auswirkungen zu überprüfen. „Encoder-/Decoder-Modelle [...] versuchen, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie eine Botschaft optimal übermittelt werden kann.“¹⁵⁷ Neben dem Transmissionsmodell¹⁵⁸ sind das „Vier-Seiten-einer-Nachricht“¹⁵⁹ und das „Vier-Ohren-Modell“¹⁶⁰ von F. Schulz von Thun grundlegend. Diesem zufolge teilt der Sprecher (Sender) immer etwas über seine Grundstimmung mit (z. B. hektisch, verärgert, erfreut) und deutet durch die Art seiner Mitteilung die Beziehung zum Gesprächspartner (Empfänger) an (z. B. Über- oder Unterordnung, Akzeptanz oder Ablehnung). Er übermittelt den Inhalt in Form von Fakten und sendet zugleich einen damit verbundenen Appell (Ziel der Mitteilung). Dabei werden die simultan gesendeten Botschaften nicht unbedingt bewusst gesendet und können zudem widersprüchlich sein. Die Nachricht wird vom Empfänger nach seinem jeweiligen Verständnis interpretiert. Der Mitteilende kann etwas Bestimmtes beabsichtigen, jedoch fällt die Reaktion u. U. völlig anders aus. Um Kommunikation zielführender zu gestalten, sollten die Beteiligten daher sensibel sein für mögliche Übertragungseffekte.¹⁶¹

„In der Chemie ist das seltsame Phänomen bekannt, daß zwei für sich genommen harmlose Stoffe, wenn sie zusammentreffen, zu einer hochexplosiven Verbindung werden. In derselben Weise können wir uns Vorgänge in der Kommunikation vorstellen: Was die Nachricht ‚arrichtet‘, ist eine Art psycho-chemischer Reaktion, die entsteht, wenn zwei ‚Stoffe‘ zusammenkommen.“¹⁶²

Verständigung ist also nicht selbst-verständlich. Oft wird argumentiert, dass es nur um „die Sache“ gehe und man sich objektiv dazu austauschen wolle. Watzlawick argumentiert, dass zwar jede Nachricht eine *Sachebene* habe, aber die *Beziehungsebene* dominiere.¹⁶³ Es mag ein Inhalt kommuniziert werden, bspw. eine Arbeitsanweisung, auf das Ergebnis aber wirkt letztlich der mitschwingende Beziehungsaspekt. Fühlt sich bspw. ein angesprochener Mitarbeiter von seiner Führungskraft wertgeschätzt, wird er eine Arbeitsanweisung positiver aufnehmen und eher zur Umsetzung bereit sein als bei einer dysfunktionalen Beziehung, aus der stattdessen möglicherweise Widerstand resultiert. Objektivität ist schließlich kaum möglich, wenn subjektive Wahrnehmung mitgeteilt und Einflussnahme geltend gemacht wird. Es handelt sich um Impulse (Reize) auf verschiedenen

¹⁵⁷ Röhner/Schütz 2016, S. 20.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 21. Das Transmissionsmodell nach Shannon und Weaver (1949) unterscheidet Sender, Kodierer, Kanal, Signal, Dekodierer und Adressat sowie mögliche Störungen in der Übertragung.

¹⁵⁹ Vgl. dazu Schulz von Thun 2001: Jede Nachricht hat 4 Ebenen, die unterschiedliche Aspekte vermitteln. Das vielzitierte Modell soll der Vollständigkeit halber und als wichtige Basis kurz dargestellt werden.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.: Die 4 Ohren des Empfängers interpretieren die 4 Ebenen der Nachricht u.U. anders.

¹⁶¹ Die Forderung nach Sendungsbewusstsein schließt „Zuhör-Verantwortung“ nicht aus. [Anm. d. Verf.]

¹⁶² Schulz von Thun 2001, S. 69.

¹⁶³ Vgl. Die Regeln menschlicher Kommunikation nach Watzlawick 1969.

Ebenen und darauf folgende Reaktionen, die um eigene Deutungsmuster angereichert sind. Auch zwischen Gedachtem und Gemachtem¹⁶⁴ liegt ein störungsanfälliger Weg. Dazu kommt die Herausforderung, die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erlangen, was im heutigen Arbeitsalltag mit hoher Informationsdichte und -taktung immer schwieriger wird. Die Fähigkeit zum Multitasking ist bereits widerlegt,¹⁶⁵ und die zunehmend asynchrone, digitale Kommunikation schafft oft eher Komplikation statt Klarheit. Bspw. kosten An- und Rückfragen an Kollegen per Mail viel Zeit, darüber hinaus entstehen vermehrt Missverständnisse und Konflikte, die durch direkte Ansprache womöglich vermeidbar wären. Neben der Verständigung leidet auch die Produktivität. Ergebnisse sind also abhängig von der Bündelung der Informationen, deren Eindeutigkeit, dem Verstehen und der Akzeptanz für die spätere Umsetzung. Die folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:



Abb. 7: Von der Mitteilung zum Ergebnis (*Quelle: eigene Darstellung*)

Lösungsorientierte Kommunikation erfordert demnach Achtsamkeit in Bezug auf den Sendeprozess und eine kritische Überprüfung ihrer Auswirkung – sowohl bei einfachen Absprachen als auch beim Sensemaking in Veränderungsprozessen. Gerade wenn der Alltagspraxis und damit der gelebten Organisationsrealität etwas Neues, Unbekanntes hinzugefügt werden soll, entscheidet die Art und Weise der Kommunikation darüber, ob dies gelingt. „Alle unsere Entscheidungen, die wir treffen, hängen davon ab, welchen Sinn wir den Dingen, die wir wahrnehmen, [...] zuschreiben.“¹⁶⁶ Sinn und Wahrnehmung werden durch Kommunikation positiv oder negativ beeinflusst. So können Workshops mit Informations- und Dialogangeboten einen positiven Beitrag vor und während einer Fusion leisten, da die Mitarbeiter ernst genommen und einbezogen werden. Überlässt man jedoch den Gerüchten das Feld und werden negative Auswirkungen überwiegen, entstehen Widerstand und Ängste. Damit wird ein Grundstein für psychische Belastungen gelegt.

¹⁶⁴ Vgl. dazu das K. Lorenz (1903-1989) zugeschriebene Zitat: „[...] gedacht ist noch lange nicht gesagt. Gesagt ist noch lange nicht gehört. Gehört ist noch lange nicht verstanden. Verstanden ist noch lange nicht einverstanden. Einverstanden heißt noch lange nicht angewendet. Angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“ Online-Quelle: com-muni.de.

¹⁶⁵ Vgl. dazu Groll 2012, in: Zeit online: „Multitasking ist ein Mythos: Niemand kann mehrere komplexe Tätigkeiten gleichzeitig ausführen, das macht das menschliche Hirn nicht mit.“ Artikel zur Studie.

¹⁶⁶ Domke/ Granica 2019, S. 112.

Hinzu kommt, dass es für Mitarbeiter schwieriger werden kann, ihren Beitrag innerhalb digitaler Prozesse zu verorten. Fallen neben motivierender Ergebniskommunikation auch beziehungsgestaltende Aspekte weg, kann sich ein Gefühl der Wirkungslosigkeit einstellen. Das stellt ebenfalls eine psychische Belastung dar. Wenn Kommunikation funktioniert und zur Verständigung beiträgt, ist sie demnach nicht nur ein Übertragungsvorgang, sondern auch soziales „Schmiermittel“ zur Pflege der Kooperationsbeziehungen. Neben der Haltung der Beteiligten – Mitarbeiter und Führungskräfte – spielen Situation und Kontext sowie intrapersonelle Kommunikationsmuster und Unbewusstes eine Rolle. Dies wird in Kapitel 3.2.3 vertieft. In diesem Kapitel liegt der Fokus auf den Auswirkungen und auf dem Zusammenspiel im interpersonellen Austausch. Dazu ist es hilfreich, nicht nur *Inhalte* und deren Übertragungsprozess zu betrachten, sondern auch die *Form*. Dabei wirkt sich die Haltung auf die Form, d. h. den Stil der Mitteilung aus.

Der *Gesprächsstil* richtet sich einerseits nach der Rolle, aus der heraus kommuniziert wird, andererseits richtet er sich nach der Beurteilung des Kontextes und des Gesprächspartners. Auch Zeitmangel, Stress und andere Rahmenbedingungen beeinflussen das Gespräch und wirken auf die Form der Kommunikation. Das zeigt sich sehr gut bei Mitarbeitergesprächen, die entweder mit ausreichend Zeit und ungestört in einem ruhigen Raum oder aber „zwischen Tür und Angel“ und mit Störungen, z. B. durch die Annahme von Telefonaten, erfolgen. Die Ausübung respektvoller Kommunikation, die sich letztlich im Stil zeigt, braucht entsprechende Rahmenbedingungen und Zeitfenster, um nicht in Kommunikationsfallen zu enden. „Es handelt sich um Kommunikationsmuster, die oft anzutreffen sind, trotzdem aber nicht sofort erkannt und so zu Fallen werden, für einen selbst oder andere.“¹⁶⁷ Sowohl Einzelgespräche als auch Meetings sollten daher gut vorbereitet werden, wenn sie erfolgreich und zielführend sein sollen. Es macht einen Unterschied, ob man den Sprecher ausreden und gegensätzliche Meinungen gelten lässt sowie mit Bewertungen spart, oder ob man unterbricht, kontert, bagatellisiert oder belehrt. Auch viel, schnell oder laut zu reden, mit dem Kugelschreiber zu klicken oder den Fingern auf dem Tisch zu trommeln, ist nicht nur eine Unsitte, sondern stört die Kommunikationsbeziehungen empfindlich. Zuletzt ergeben rhetorische Fragen, schwammige Antworten und Polemik ein für Machtspiele geeignetes Waffenarsenal, das jedoch nicht der Verständigung dient. Manche Besprechung gleicht mehr einer Kampfstätte, an der der Schlagabtausch im Vordergrund steht und Lösungs- und Ergebnisorientierung in den Hintergrund treten. Breiten sich Missverständnisse und Frust aus, kommt es zu weiteren psychischen Belastungen.

¹⁶⁷ von Kanitz 2017, S. 25.

Um weniger fruchtlose Debatten und mehr produktive Dialoge zu führen, setzen sich im besten Fall nicht nur Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter mit ihren Kommunikationsgewohnheiten auseinander. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für Agilität, den Abbau von Hierarchie und mehr Selbstverantwortung innerhalb von Teams. Transmissionsmodelle können durch Ansätze der Gesprächshaltung nach C. Rogers¹⁶⁸ und Dialogmodelle¹⁶⁹ ergänzt werden. Elemente aus dem Coaching stellen, wie bereits an anderer Stelle erörtert, einen positiven Beitrag zu wertschätzender Kommunikation dar. Auch aus dem Bereich der Mediation gibt es hilfreiche Strukturierungselemente, die gegenseitiges Verstehen und Perspektivübernahme erleichtern. Dies ist insbesondere in lateralen Abstimmungsprozessen von Bedeutung. Dabei geht es nicht um reine Befindlichkeitsorientierung oder das Ziel unbedingten Konsenses.

„Viele Situationen, besonders im beruflichen Kontext, verlangen eine eher diplomatische Gesprächskunst, die dem Fortgang der sachlichen Angelegenheiten und nicht primär der persönlichen Gefühlslage zu dienen hat. Und so erscheint es hier als erstrebenswerte Souveränität, von der eigenen Befindlichkeit auch einmal absehen zu können.“¹⁷⁰

Zuletzt soll noch die Bedeutung des *Zuhörens* und Nachfragens betont werden, denn dadurch werden konstruktive Klärungen erst möglich. Die Königsdisziplin ist schließlich die Fähigkeit zur Metakommunikation, indem Gesagtes reflektiert und nicht nur inhaltsbezogene Deutungen, sondern auch die Form der Kommunikation bearbeitet werden können. Voraussetzung sind der durch Führung und Organisationen gesetzte Rahmen sowie die herrschende Kultur, denn gelingende Kommunikation braucht Ermöglichung, Vertrauen und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Das gilt vor allem, wenn es trotz bester Absichten zu Störungen in Form von Konflikten kommt.

3.2.1.2 Umgang mit Konflikten und lösungsorientierter Dialog

Zunächst soll der Begriff des Konflikts geklärt werden. Der Definition von Bartscher zufolge handelt es sich um einen „Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.“¹⁷¹ Der Konflikt wird auch bezeichnet als eine „[...] durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann [...]“¹⁷² Ein Konflikt entsteht bereits dann, wenn nur einer der Beteiligten ihn verspürt. Es bedarf lediglich eines Auslösers. Das kann jede Situation sein, die missverständlich, unklar oder störend

¹⁶⁸ Vgl. Rogers 2000: Grundhaltungen personenzentrierter Beratung.

¹⁶⁹ Vgl. dazu vertiefend die Regeln menschlicher Kommunikation nach Watzlawick 1969.

¹⁷⁰ Schulz von Thun 2001, S. 137.

¹⁷¹ Vgl. dazu Bartscher, in: Gabler Wirtschaftslexikon online 2019: Definition zum Begriff Konflikt.

¹⁷² Zur Bedeutung des Begriffs Konflikt unter Online-Quelle: duden.de.

ist. Dazu zählen auch Informationsasymmetrie oder -mangel. Wird keine zeitnahe (Auf-) Klärung angestrebt, entwickelt sich ein vielleicht zunächst latenter, verdeckter Konflikt weiter bis zum offenen Affront. Verdeckte Konflikte zeigen sich u. a. in fehlender Kooperationsbereitschaft, in Ungeduld oder subtilen Angriffen (Polemik). Geschieht dies in Meetings, kann Moderation innerhalb des Teamprozesses gezielt Einfluss nehmen. Bei offenem Streit zwischen Einzelnen eignen sich Einzelgespräche, um Konflikte einzudämmen. Individuelle Klärung kann auch notwendig werden, wenn Rollen bzw. hierarchische Elemente nicht eindeutig geregelt sind. „Die Gefahr ist besonders dann gegeben, wenn nicht klar ist, ob der Vorgesetzte als ‚Teilnehmer unter Teilnehmern‘ oder in der Funktion des Vorgesetzten anwesend ist und agiert.“¹⁷³ Konfliktpotenzial ergibt sich auch aus dem Umgang mit Fehlern und Kritik. Feedbackregeln sollten vor der Zusammenarbeit vereinbart werden. Dies ist elementarer Bestandteil der Arbeitsfähigkeit von Gruppen. Weiterhin sollten sich Teams hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern, Grenzen und Entscheidungen abstimmen. Wird die Zusammenarbeit im Vorfeld kommunikativ geklärt, stellen Abweichungen bearbeitbare Konflikte dar. Bei fehlenden Regelungen kann jede Störung erheblichen Zündstoff für ausufernden Streit und weitere Eskalation liefern. „Aber die Abklärung dieser Rahmenbedingungen wird bei den meisten Teams am Anfang versäumt.“¹⁷⁴ So kommt es zu unnötigen Abstimmungskonflikten und damit zu psychischen Belastungen, die vermeidbar wären. Glasl zufolge verlaufen Konflikte in neun Stufen (siehe Abb. 8). Je länger ein Konflikt unbearbeitet bleibt und weiter eskaliert, desto schwieriger ist die Klärung und Bearbeitung. Während es sich bei den ersten Stufen um einen sogenannten „heißen“ Konflikt handelt, der je nach Verlauf noch auflösbar ist, stellen die letzten drei Stufen den „kalten“ Konflikt dar, der umso bedrohlicher ist, da er meist nicht mehr offen, aber umso heftiger ausgetragen wird.

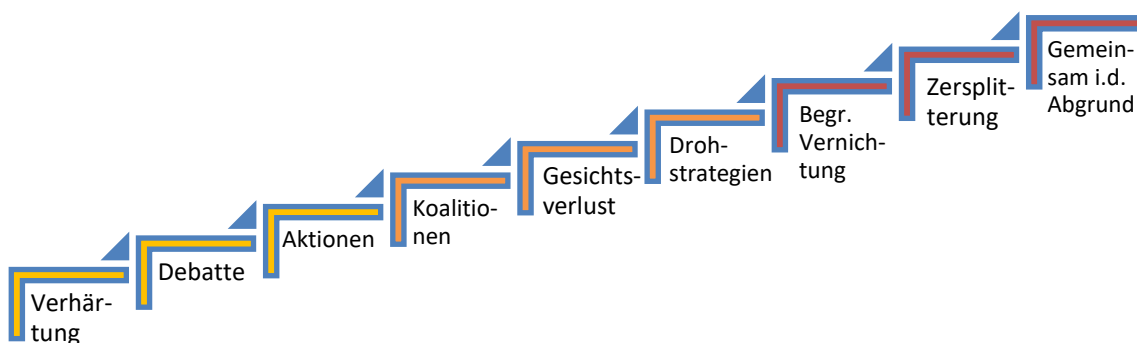


Abb. 8: Neun Konfliktstufen nach Glasl (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an F. Glasl)

¹⁷³ Seifert 2011, S. 76.

¹⁷⁴ Bender 2015, S. 107.

Konflikte haben dabei unterschiedliche *Ebenen*. Beobachtbare Ereignisse stellen die erste (offensichtliche) Ebene dar, dahinter liegende Interessen eine zweite. Dritte Ebene sind Handlungsmotive (Werte), die vierte der jeweilige Kontext bzw. Hintergrund. Die unteren Ebenen sind nicht sichtbar. Zur Visualisierung wird oft das Modell des Eisbergs¹⁷⁵ genutzt: Man sieht nur den sichtbaren (beobachtbaren) Teil über dem Wasserspiegel. Sind die individuellen, handlungsleitenden Interessen nicht vereinbar, verhärten sich die Fronten weiter. Im schlimmsten Fall werden – sofern keine Aussprache erfolgt – Handlungsmotive hineininterpretiert oder negative Absichten zugeschrieben. Sollte keine Klärung erfolgen, werden Hintergründe meist nicht mehr offen gelegt und verhindern auf diese Weise jegliches Verständnis und jegliche Perspektivübernahme. Bei fortgeschrittenen Konflikten ist daher gezieltes Konfliktmanagement durch eine neutrale Person zu empfehlen, denn oft kann auch die Führungskraft hier nichts mehr ausrichten. Einer Studie zum Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft zufolge hielten die Befragten „[...] vor allem den Ausbau der Schnittstellen zum [...] Gesundheitsmanagement für vielversprechend.“¹⁷⁶ Weiterhin heißt es: „Ein systematisches und interessenorientiertes Zusammenspiel des Konfliktmanagements mit den anderen relevanten Managementsystemen [...] führt zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Ressourcen [...], wirkt also konfliktpräventiv.“¹⁷⁷ Gezielte und lösungsorientierte Kommunikation wirkt damit psychischen Belastungen in der Organisation entgegen. Geschieht dies nicht, gehen unbearbeitete Konflikte im Unternehmen zu Lasten der Gesundheit aller Beteiligten, indem sie Kraft und Nerven kosten. Die Produktivität sinkt. Darüber hinaus lähmen latente Konflikte Toleranz und Flexibilität innerhalb der Prozesse, so dass agiles Arbeiten unmöglich wird. „Wenn es der Gruppe an Harmonie oder Kooperationsfähigkeit mangelt, leidet sowohl die Qualität als auch die Schnelligkeit der Entscheidung.“¹⁷⁸

Dabei ist es wichtig, auch die *Art des Konflikts* zu erfassen: Sind es persönliche, Beziehungs- oder Bewertungskonflikte, bei dem zwischen Parteien vermittelt werden muss, oder Ziel- und Verteilungskonflikte, die darüber hinaus strukturelle Ursachen haben können? Bei letzteren sind insbesondere die Klärung des organisationalen Rahmens sowie die Überprüfung der zur Verfügung stehenden Ressourcen erforderlich. Zuletzt können es soziale oder kulturelle Konflikte sein, die u. a. aus Informationsasymmetrie oder der Unvereinbarkeit von Organisationskulturen resultieren. Im Fallbeispiel zeigen die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung, dass der Informationsfluss im Zuge

¹⁷⁵ Eisbergmodell des Bewusstseins nach S. Freud (1856 -1939). Modell zur Darstellung der nicht beobachtbaren oder bewussten Ebene in der Kommunikation oder in Beziehungen.

¹⁷⁶ Gläßer/ Hammes/ Kirchhoff et al. 2015, S. 83.

¹⁷⁷ Ebd., S. 83.

¹⁷⁸ Goleman/ Boyatzis/ McKee 2004, S. 217 f.

der Fusionen als unzureichend empfunden wird. Die unterschiedliche Prägung der verschiedenen Standorte scheint die Konflikte zusätzlich zu verschärfen. Die Einordnung des Konfliktes ist notwendig, um die Konflikte gezielt und an geeigneter Stelle bearbeiten zu können. Ansonsten zementieren fehlendes Commitment oder mangelnde Kooperationsbereitschaft möglicherweise Konflikte, die nur „Nebenkriegsschauplätze“ sind und an anderer Stelle gelöst werden müssten.

Wie kann manifesten Konflikten deeskalierend begegnet werden? Eine Möglichkeit bietet der Ansatz der gewaltfreien Kommunikation nach M. Rosenberg. „Nonviolent Communication suggests that, in any sensitive and emotional conversation with other people, it is best to begin offering your feedback by describing the *facts* you observe.“¹⁷⁹ Was simpel klingt, stellt in der Praxis eine große Herausforderung dar, denn Situationen oder Gesprächspartner werden gedanklich quasi automatisch bewertet. Es bedarf gezielter Impulskontrolle, diese Bewertung zunächst nicht auszusprechen. Hüther merkt an „[...], dass es niemals die objektiven Gegebenheiten, sondern die subjektiven Bewertungen dieser Gegebenheiten sind, die ausschlaggebend [...] sind [...]“.¹⁸⁰ Ziel dieses ersten Schrittes ist es, möglichst reizfrei zu kommunizieren. In Veränderungsprozessen oder Konflikten ist die Stimmung meist schon explosiv genug, so dass Provokationen jeglicher Art die Situation eher verschlechtern. Schuldzuweisungen und Pauschalurteile sind zu meist die Regel. „Eine Art lebensentfremdender Kommunikation sind moralische Urteile, die anderen Leuten unterstellen, daß sie unrecht haben oder schlecht sind, wenn sie sich nicht unseren Wünschen gemäß verhalten.“¹⁸¹ Auch wenn es später heißt: „*Ich habe doch nur gesagt, dass...*“, sind Fronten entstanden, die mühsam wieder beseitigt werden müssen. In einem zweiten Schritt gilt es, sich seiner Gefühle in Verbindung mit der Situation bewusst zu werden. Ziel dieses Schrittes ist, erste Impulse zu kontrollieren und zu überprüfen, bevor Emotionen ungefiltert greifen und weitere Konflikte entstehen. Indem die eigene Beteiligung – und mögliche Überreaktionen – zumindest gedanklich thematisiert werden, wird aktiv Verantwortung übernommen. „Die GFK schärft unsere Wahrnehmung der Tatsache, daß das, was andere sagen oder tun, ein *Auslöser* für unsere Gefühle sein mag, aber nie ihre *Ursache* ist.“¹⁸² Selbstreflexionsfähigkeit ist ein erster Schritt zur Lösungsorientierung, die Fähigkeit zur Wahrnehmung der Gefühle anderer (Empathie) ein weiterer. Viele Konflikte lassen sich entschärfen, wenn an die Stelle von impulsiven Statements Umsicht und Verständnisfragen treten. Gerade bei heterogenen Teams und

¹⁷⁹ Appelo 2014, S. 181.

¹⁸⁰ Hüther 2019, Online-Quelle, Artikel zu Psychoemotionalen Belastungen.

¹⁸¹ Rosenberg 2013, S. 35.

¹⁸² Ebd., S. 69.

unterschiedlichen Organisationskulturen sind dies hilfreiche Impulse auf dem Weg zu gelingender Kommunikation. Im dritten Schritt geht es um die Erfassung der hinter den Äußerungen stehenden Bedürfnisse bzw. Anliegen. Worum geht es wirklich? Handelt es sich vordergründig um einen „Nebenkriegsschauplatz“, muss die tatsächliche Ursache (das verletzte Bedürfnis) gefunden werden. Bei einer fachlichen Auseinandersetzung kann es im Hintergrund bspw. um Fragen zur Gerechtigkeit (einer von beiden fühlt sich schlechter entlohnt) oder Klarheit (Entscheidungswege sind nicht eindeutig) gehen. Mit diesem Schritt lässt sich der Konflikt besser verorten und das Bearbeiten reiner Symptome wird verhindert. Zuletzt schlägt die GFK vor, konkrete Bitten zu äußern. Das bedeutet, eigene Wünsche und Ziele eindeutig zu formulieren. Genau das jedoch fällt im Organisationsalltag schwer, wird vielfach doch mit viel Geschick versucht, vage zu bleiben um es sich mit den unterschiedlichen Interessengruppen nicht zu verscherzen. Es kann auch ein Gefühl von Angst sein, das Klarheit und Verantwortungsübernahme in der Kommunikation verhindert. Dies wird in Kapitel 3.2.2 näher betrachtet.

3.2.1.3 Exemplarische Handlungsfelder in Bezug auf das Fallbeispiel

Es bestehen von Anfang an Konflikte zwischen den Standorten, den verteilten Teams und der Führung. Fehlerbezogenheit und Schuldzuweisungen beherrschen den Ton.

Ergebnisse der Psych GB (Auszüge aus Befragung):	Daraus ableitbare Handlungsfelder für die Organisations- u. Personalentwicklung:
<p><i>Prioritäten und Zuständigkeiten innerhalb der Projekte sind nicht eindeutig. Das führt zu Fehlern, Konflikten und Stress. Delegation und die Bearbeitung von Aufgaben (als Tickets; System für IT-Tasks) werden als „chaotisch“ bezeichnet (Rückdelegation, Doppelbearbeitung oder ständige Weiterverweise). Dies wurde mit dem Begriff „Zuständigkeitskarussell“ belegt.</i></p>	<p>Bei Fusionen müssen Strategien <i>und</i> Prozesse abgestimmt werden. Es sollte mittels eines die Veränderung begleitenden OE-Konzepts dialogisch kommuniziert werden, wie die Zusammenarbeit zukünftig erfolgen soll. Kaskadische Workshops als Kickoff beziehen sukzessive Mitarbeiter aller Ebenen ein. Wurde (wie im Fall) der Zeitpunkt verpasst, sollte mit Organisationsdiagnosen (z. B. der Psych GB) zuerst die Standortbestimmung erfolgen. Maßnahmen leiten sich daraus ab, hier z. B.: Workshops zur Rückmeldung der Ergebnisse¹⁸³ zunächst an eine Steuerungsgruppe, davon ausgehend weitere (standortübergreifende) Veranstaltungen mit den Teams zur Klärung von Arbeitsfähigkeit und -weise, Prioritäten und Zuständigkeiten, Entscheidungswegen sowie Teamentwicklungsbedarf.</p>

¹⁸³ Vgl. Survey-Feedback-Methode nach Kurt Lewin.

<p><i>Das Verhältnis zwischen den Standorten ist angespannt, Fehler werden den „Bessergestellten in Potsdam“ oder den „Neuen in Frankfurt“ zugeschoben. Abteilungen arbeiten gegeneinander und informieren nicht ausreichend. Der Begriff „Mobbing“ wurde genannt.</i></p>	<p>Die fehlende Bearbeitung der Kommunikation wirkt sich auf die Arbeitsbeziehungen der verteilten Teams und auf die Kooperationsbereitschaft zwischen Abteilungen und Standorten aus. Es mangelt an einer gemeinsamen Verständigungsbasis, Konflikte breiten sich zunehmend aus und eskalieren. Mögliche OE-Interventionen könnten zunächst Einzelgespräche (ggfs. Mediation) mit Führungskräften und Teamleitern sein, gefolgt durch moderierte Gespräche bis hin zu Workshops mit standortübergreifenden Teams. Arbeitsschwerpunkte wären hier die Kommunikation und der Umgang mit Konflikten. Wichtig ist, die neuen Skills im Arbeitsalltag zu etablieren und Reflexionsschleifen (oder Supervision) einzuplanen.</p>
--	---

3.2.2 Angst als Kraft im Hintergrund

Im Arbeitsleben werden Gefühle oft negiert, und der Begriff Work-Life-Balance fördert die Annahme zweier getrennter Lebenswelten. Der Mensch besteht jedoch als Einheit trotz unterschiedlicher Rollen – Stärken und Schwächen wirken in alle Lebensbereiche hinein und Mitarbeiter bringen ihre sämtlichen Erfahrungen sowie ihre Gefühle mit in die Organisation. Ein sehr mächtiges Gefühl ist Angst. Angst entfaltet starke Eigendynamik und kann Rationalität zeitweilig ausschalten. Genau das macht dieses Gefühl zur eigentlichen Ursache vieler innerer und äußerer Konflikte, für die Ablehnung von Veränderungen bis hin zur Unflexibilität oder zu zwanghaftem Verhalten. „[...] in der globalisierten Welt nehmen Ängste allein schon deshalb zu, weil sie eine biologische Reaktion auf Unübersichtlichkeit und Reizüberflutung sind.“¹⁸⁴ Die Arbeitswelt hält mit zunehmendem Tempo, permanent notwendiger Anpassungsleistung und hoher Komplexität bedeutende Herausforderungen für Organisationen und ihre Mitarbeiter bereit. „The workplace itself can be characterized by demands, occurring feelings of insufficiency, surveillance and punishment through superiors, [...], or rivalries between colleagues, and is therefore more or less anxiety provoking to the employee.“¹⁸⁵ Durch Angst in Bezug auf den Arbeitsplatz können starke psychische Belastungen entstehen. Die Auswirkungen auf Gesundheit, Flexibilität und Leistungsfähigkeit sind daher näher zu betrachten.

¹⁸⁴ Schmidbauer 2011, S. 37.

¹⁸⁵ Muschalla 2008, S. 16.

3.2.2.1 Die Entstehung von Angst

„There´s a beast under your bed, in your closet, in your head.“ (*Metallica: Enter Sandman*)

Der Begriff Angst wird unterschiedlich definiert: Vom lateinischen *angustiae* abgeleitet bedeutet er im Wortsinn *Einengung*. Lelord und André bezeichnen Angst als eine der Basisemotionen, als Gefühl der Gefahr mit großem physiologischen Impact, das uns auf eine physische Handlung vorbereitet und dabei oft unbewusst ist.¹⁸⁶ Im Lexikon der Psychologie heißt es zu Angst u. a.: „[...] emot. Zustand (state), gekennzeichnet durch Anspannung, Besorgtheit, Nervosität, innere Unruhe und Furcht vor zukünftigen Ereignissen.“¹⁸⁷ Angst ist eine starke Emotion: Körperlich betrachtet wird bei Angst der Sympathikus als Teil des vegetativen Nervensystems aktiv. Er schränkt nicht benötigte Funktionen ein, um den Körper auf Kampf oder Flucht vorzubereiten. Es startet ein ungeprüftes, i.d.R. unbewusstes Notfallprogramm des Gehirns, das im Verlauf der Evolution entstanden und gespeichert ist. Dieses Notfallprogramm, das zu überlebenswichtigen Reaktionen verhalf, wird bei aktuellen, ähnlich bewerteten Auslösern noch immer in gleicher Weise aktiv. „Schlägt die Amygdala Alarm, etwa weil ein lauter Knall in unserer Nähe ertönt, wird in Millisekunden [...] die körperliche Angstreaktion ausgelöst. Unter anderem werden dazu sehr rasch die Stresshormone Adrenalin und Noradrenalin freigesetzt.“¹⁸⁸ Angstauslösende Situationen rufen demnach starke körperliche Reaktionen hervor, die physiologisch einem Stresszustand gleichen. Der Körper ist in Alarmbereitschaft. Dafür werden kognitive Prozesse eingeschränkt und die Fokussierung auf Gefahrenabwehr (der sogenannte Tunnelblick) verhindert alternative Interpretationen oder Handlungsoptionen. Körper und Geist sind mit der Stressbewältigung ausgelastet, Reflexionsfähigkeit und Empathie sind akut vermindert. Ausgangspunkt ist individuelles Erleben, denn „[...] Angst ist immer subjektiv, ist immer das Resultat einer subjektiven Bewertung.“¹⁸⁹ Das deckt sich mit der systemischen Perspektive, die von unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen ausgeht. Reaktionen bei Angst lassen sich funktional zunächst als Aktivierer betrachten. Auf die Wahrnehmung eines Reizes folgt eine gedankliche Bewertung. Die Bewertung löst ein Gefühl aus. Dieses Gefühl und die körperlichen Reaktionen bewegen zu einem bestimmten Verhalten, das sich wiederum nach den individuellen Bewältigungskompetenzen richtet.

¹⁸⁶ Vgl. dazu vertiefend Lelord/ André 2014. Die französischen Psychotherapeuten beschreiben Basisemotionen in ihrer Entstehung und ihren Auswirkungen.

¹⁸⁷ Asendorpf/ Caspar 2019, Dorsch - Lexikon der Psychologie online.

¹⁸⁸ Erhardt/ Schmidt 2015, S.43. Beteiligt sind weiterhin Hypothalamus und Hirnstamm, als „Prüfinstanz“ Thalamus und Großhirnrinde sowie Kortex, der die erste Bewertung in einem zeitverzögerten Schritt mit gespeicherten Erfahrungen im Hippocampus abgleicht und ggfs. entwarnt (vgl. ebd., S. 43-44).

¹⁸⁹ Hüther 2016, S. 23.



Abb. 9: Angst wirkt auf verschiedenen Ebenen (Bild-Quelle: ivah.de)

Je nach Situation ist Angst ein sinnvolles und schützendes Gefühl, das bezogen auf potenziell gefährliche Situationen auch als gesunder Respekt gedeutet werden kann. Bei länger andauernder Angst oder bei hoher Intensität wirkt sie dagegen als ungesunder Stressor. Berne spricht im Zusammenhang mit Stressoren auch von gedanklichen inneren Antreibern.¹⁹⁰ Ihm zufolge handelt es sich um verinnerlichte Glaubenssätze, die besonders in Stresssituationen – also auch bei Angst – aktiviert werden. Eine als bedrohlich empfundene Situation kann also zu einer Übertonung einzelner Antreiber führen, bspw. zu unverhältnismäßigem Perfektionismus, Anpassung, Durchhalten, Vorsicht oder schnellem Aufgeben. Das durch Antreiber einseitig verstärkte Verhalten wirkt sich weiterhin auf die Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit, das Selbstvertrauen und die Handlungen aus. Dieser Prozess ist individuell unterschiedlich und hängt von persönlichen Erfahrungen und Deutungsmustern ab. „Die Angstdynamiken entstehen durch die Art und Weise, wie jemand mit einer realen oder potenziellen Gefahr umgeht.“¹⁹¹ Zusammenfassend ist Angst zunächst ein individuelles, psychisches und physisches Empfinden. Die physische Aktivierung und kognitive Einengung finden unabhängig davon statt, ob ein Auslöser als berechtigt gilt, oder lediglich als solcher bewertet wird. Dennoch wirken diese Phänomene auf Dauer nicht nur auf das Leistungs- und Beurteilungsvermögen Einzelner, sondern im weiteren Verlauf auch auf die innerorganisationale Zusammenarbeit. Der Fokus soll im folgenden Abschnitt auf Auswirkungen auf der *Ebene des Einzelnen* und auf der *Teamebene* liegen, während in Kapitel 4.1 Lösungsansätze für die Ebene der Organisation skizziert werden.

¹⁹⁰ Vgl. dazu vertiefend Eric Berne, Begründer der Transaktionsanalyse in den 1950-60er Jahren. Sein Kollege Taibi Kahler entwickelte aus klinischen Beobachtungen in den 1970ern das Konzept der Antreiber. Es unterscheidet 5 Antreiber als Stressoren: „Sei perfekt! [...] Beeil dich! [...] Mach's (anderen) recht! [...] Sei stark! [...] Streng dich an!“ vgl. dazu auch vfp.de online.

¹⁹¹ Lieb 2014, S. 4.

3.2.2.2 Die Auswirkungen von Angst

Da die Prozesse in Verbindung mit Angst i.d.R. unbewusst ablaufen, entziehen sie sich der aktiven Reflexion und nehmen so ungefiltert Einfluss auf Kommunikation und Verhalten. Missverständnisse und Konflikte sind vorprogrammiert, da die Reaktionen Einzelner divergieren. Je nachdem, wie und ob Ängste bearbeitet werden, führt dies zu unterschiedlichen Strategien der Beteiligten: Einerseits möglicherweise zu Prokrastination,¹⁹² zur Vermeidung von Entscheidungen oder sonstigen Workarounds, die nichts mehr mit der eigentlichen Aufgabe und dem Ziel zu tun haben (Starre oder Flucht).

„Avoidance is a classical coping strategy [...]: While avoiding confrontation with the feared stimulus, or avoiding situations in which anxiety symptoms are expected, the level of anxiety is reduced for a short time. But, on long term, anxiety is maintained and may even be forced because the expectation of endangerment is lasting.“¹⁹³

Andererseits können unterschwellige Ängste zur Abwehr in Form von Polemik über (offenen) Widerstand bis hin zu Mobbing führen (Kampf). „Für Freud ist Angst eine intensive emotionale Reaktion, die durch die vorbewußte Wahrnehmung eines Konflikts entsteht, [...]. Weitere Abwehrkräfte werden benötigt. Es wird, bildlich gesprochen, Zeit für eine zweite Verteidigungslinie [...].“¹⁹⁴ Folgende Graphik soll dies veranschaulichen:

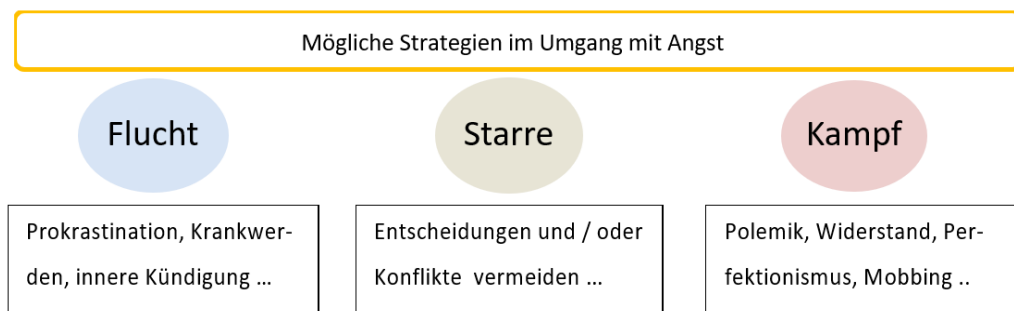


Abb. 10: Mögliche Strategien im Umgang mit Angst (Quelle: eigene Darstellung)

Die beispielhaft ausgewählten Strategien behindern die Kooperationsbereitschaft und gefährden darüber hinaus die eigene Zielerreichung. Bspw. führt der angstbehaftete Versuch, Fehler zu vermeiden, oft zu vermehrten Fehlern und daraufhin möglicherweise zu verstärktem Perfektionismus (Kämpfen) oder zu Prokrastination (Flüchten). Die Folgen sind nicht nur mangelhafte Qualität und verpasste Termine, sondern insbesondere Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten. Damit wird nicht nur die Aufgabenerledigung und Flexibilität innerhalb des Workflows blockiert, es entsteht auch zusätzliches psychisches

¹⁹² Prokrastination: Aufschieben bis zum pathologischen Ausmaß. Vgl. Psylex.de 2018, Online-Quelle: „Mit Prokrastination wird in der Psychologie / Soziologie ein Verhalten bezeichnet, bei dem eine Person wichtige, jedoch negativ besetzte Aufgaben bzw. Arbeiten immer wieder verschiebt.“

¹⁹³ Muschalla 2008, S. 27.

¹⁹⁴ Zimbardo/ Gerrig 1999, S. 535.

Gefährdungspotenzial. „Risks to mental health include: [...] poor communication and management practices; limited participation in decision-making or low control over one’s area of work [...] and unclear tasks or organizational objectives.“¹⁹⁵ Im weiteren Verlauf wirken sich psychische Überlastung und (berufliche) Versagensängste negativ auf Gesundheit, Konzentration und Selbstwirksamkeit aus. Auf diese Weise entstehen langfristig Erkrankungen, wie auch eine Studie zu Ängsten in Verbindung mit dem Arbeitsplatz ergab. „[...] sick leave duration was significantly correlated with the level of selfreported job-anxiety.“¹⁹⁶ Es entstehen demzufolge sowohl individuelle gesundheitliche Beeinträchtigungen als auch Konflikte im Team – bis hin zu finanziellen Folgen. Werden bspw. Liefer- oder Abgabetermine wiederholt nicht eingehalten, droht der Verlust wichtiger Kunden und es kommt (im schlimmsten Fall) zu Stellenabbau. Mit Angst korreliertes Verhalten kann somit schwerwiegende Folgen haben.

Psychische Belastung und Überforderung resultieren darüber hinaus aus den individuellen Deutungen und Angstauslösern wie bspw. Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Ablehnung. Die Folge dieser „Angst vor der Angst“¹⁹⁷ ist im schlimmsten Fall erneutes Bekämpfungs- oder Vermeidungsverhalten, was eine zunehmende, kumulierte Spirale psychischer Belastungen schafft. „Nun ist Vermeiden eine der schlechtesten Haltungen gegenüber der Angst. Vermeidungsverhalten engt ein. Probierverhalten erweitert dagegen den Lebensradius, birgt allerdings auch die größere Gefahr unangenehmer Erfahrungen und Enttäuschungen.“¹⁹⁸ Diese Entwicklungen können weitere psychische und letztlich auch massive physische Beeinträchtigungen hervorrufen mit langfristig gravierenden Folgen für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. „Furthermore, some of the symptoms that typically accompany anxiety, such as sleep disturbances, are also known to impair job abilities.“¹⁹⁹ Der eigentliche Zweck der Arbeit gerät aus dem Blick und es besteht die Gefahr, dass individuelle Annahmen und Ängste Selbstzweck werden.

„Psychologisch gesprochen stellen diese Annahmen einen sogenannten ‚Denkrahmen‘ dar - also eine Haltung, von der es gefühlt kein Abweichen nach links oder rechts gibt. Es ist vergleichbar mit einem Tunnel, durch den sie fahren: Geradeaus ist die einzige Option.“²⁰⁰

Angst hebt auf diese Weise wesentliche agile Erfolgsfaktoren wie Flexibilität, Selbstverantwortung, Toleranz, Kreativität und Motivation aus und ist damit erfolgskritisch im umgekehrten Sinne. „Depression and anxiety have a significant economic impact; the

¹⁹⁵ WHO, online. Mental health in the workplace, Information sheet, Mai 2019.

¹⁹⁶ Muschalla 2008, S. 105.

¹⁹⁷ Vgl. Lieb 2014, S. 5: „Im Ergebnis hat der Patient dann nicht nur Angst vor etwas, sondern auch noch Angst vor der mächtigen Angst.“

¹⁹⁸ Beer/ Güth 2019, S. 65.

¹⁹⁹ American Psychiatric Association 2019, Online-Quelle: „Why Anxiety in the Workplace Matters“.

²⁰⁰ Koch 2017, S. 170.

estimated cost to the global economy is US\$ 1 trillion per year in lost productivity.“²⁰¹ Darüber hinaus leidet das individuelle Gefühl der Selbstwirksamkeit, denn eine Einordnung des eigenen Beitrags ist in einem angstgesteuerten Umfeld erschwert. Es handelt sich hierbei um sich selbst verstärkende, ungünstige Prozesse, die langfristig hohe Kosten für Mitarbeiter (in Form von fehlender Gesundheit) und für Teams (fehlende gemeinsame Ergebnisorientierung) verursachen. Es handelt sich möglicherweise zunächst um ein Problem auf individueller, d. h. auf Mitarbeiterebene. Im weiteren Verlauf wirkt sich das Gefühl von Angst jedoch auf die Kommunikation und das Verhalten innerhalb der Zusammenarbeit aus – und wird im systemischen Sinne zum unterschiedsbildenden, in diesem Fall negativ wirkenden Systemimpuls. Dies kann zur Entstehung ungünstiger Regelkreise führen: Ein bestimmtes Verhalten erzeugt entsprechende Reaktionen, diese verstärken u. U. die (angstgeleiteten) Annahmen, es wird in ähnlicher Weise agiert und wiederum reagiert. Damit wird die Angst zum indirekten Handlungsfeld der Organisations- und Personalentwicklung. Wie an anderer Stelle bereits ausgeführt, kommt der Führung eine wichtige Rolle zu. Können bspw. Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten angstfrei Fehler eingestehen und werden Konflikte in der Unternehmenskultur als Chance und Entwicklung wahrgenommen, wirkt sich dies positiv und angstmildernd aus. Das Thema betrifft also System und Systemumwelten²⁰² und hat damit eine essentielle Bedeutung für die Funktionalität und Anpassungsfähigkeit der Organisation. Dies wird in Kapitel 4.1 mit Blick auf lösungsorientierte Strategien im Umgang mit Angst weiter ausgeführt.

3.2.2.3 Effekte und Auswirkungen bezogen auf das Fallbeispiel

Ergebnisse der Psych GB (Auszüge aus Befragung):	Effekte und Auswirkungen bezogen auf das Fallbeispiel:
<p><i>Die Fluktuation und der zunehmende Krankenstand führen zur Sorge, dass ganze Abteilungen am Standort aufgelöst oder verlagert werden könnten. Es gibt weiterhin keine gesteuerte Kommunikation darüber, wie die Arbeitsbelastung aufgefangen wird. Mitarbeiter fürchten Arbeitsplatzverlegung und Qualitätseinbrüche. Dies schürt weitere Konflikte und Unsicherheit im gesamten Unternehmen.</i></p>	<p>Es hat keine abgestimmte Kommunikation zur Fusion stattgefunden. Die Veränderungen werden nun von den Beteiligten als tendenziell bedrohlich empfunden und wirken sich aus, indem Mitarbeiter kündigen oder krank werden (Flucht). Das verbleibende Team wurde nicht ausreichend aufgefangen bzw. informiert, so dass sich nun angstbehaftete Spekulationen ausbreiten. Die Arbeitsüberlastung führt zu Stress und Versagensängsten (befürchtete Qualitätseinbrüche). Fehlende positive Kommunikation und zunehmende Konflikte sorgen für weitere Belastung und Ängste, die negativ auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit wirken.</p>

²⁰¹ WHO, online. Mental health in the workplace, Information sheet, May 2019.

²⁰² Systemumwelten nach Luhmann: die Mitarbeiter (vgl. auch Kap.2).

<p><i>Der Teamleiter entwickelt eine zunehmende Unsicherheit im Spannungsfeld der Konflikte zwischen den Führungskräften und Teams der verschiedenen Standorte. Laterale Kollegen sind erkrankt oder haben gekündigt. Der Teamleiter leidet unter Ängsten und Schlafstörungen. Dies spricht er am Arbeitsplatz nicht an, da er fürchtet, man halte ihn für unprofessionell oder schwach.</i></p>	<p>Am speziellen Fall des Teamleiters lässt sich beobachten, dass ihn insbesondere die unklare Rollen- und Zuständigkeitsabgrenzung sowie fehlende Kommunikation schwächen. Unsicherheit und Ängste belasten psychisch, und er hat Sorge, das Gespräch mit der Vorgesetzten oder lateralen Kollegen zu suchen. Die zunehmenden Ängste und körperlichen Beeinträchtigungen (Schlafstörungen) führen möglicherweise zu weiteren psychischen und physischen Folgen, wenn er nicht aufgefangen bzw. dieser Prozess nicht begleitet wird.</p>
<p><i>Es wurde bereits die nächste Veränderung (neues Projekt) mit entsprechender Mehrarbeit über ein Kurzmemo verkündet. Der Teamleiter fürchtet Rebellion seines Teams und Kontrollverlust.</i></p>	<p>Nach Phasen der Veränderung sind Phasen der Stabilisierung erforderlich, so dass Umsetzungsprobleme zunächst behoben werden können, bevor neue Projekte starten. In diesem Fall löst das Szenario der erneuten Veränderung Widerstand, Angst vor weiterer Überforderung und vor Fehlern aus.</p>

3.2.3 Kommunikation und das Unbewusste

Die Kommunikation und die Interaktion von Individuen werden von unbewussten Prozessen beeinflusst, die im Hintergrund des beobachtbaren Verhaltens und der hörbaren Gespräche ablaufen. Der unbewusste Abgleich mit eigenen Emotionen, Erfahrungen und Wirklichkeitskonstruktionen erfolgt schnell und vielfach ohne Steuerung. Während des Kommunikationsprozesses ist eine Reflexion dessen, was unbewusster Bestandteil der Diskussion ist, oft schwierig und nur durch eine intensivere Beschäftigung mit den eigenen unbewussten Anteilen möglich. In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff des Unbewussten beschrieben und definiert, wie er innerhalb des Kapitels verstanden werden soll. Dann wird ein Modell vorgestellt, das mögliche Ursachen von inneren Spannungszuständen und widerstreitenden Gefühlen veranschaulicht, die während oder nach einem Gespräch auftreten können. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Mimik und Gestik als weiterer Kommunikationskanal beschrieben und der mögliche Rückgriff auf Emotionen aufgezeigt, die im Laufe des Lebens in bestimmten Situationen abgespeichert wurden und in aktuellen Situationen reaktiviert werden. Auch die Mechanismen der Übertragung, der sich selbst erfüllenden Prophezeiung und der Transaktionsanalyse werden aufgezeigt. Das Ziel ist die vertiefte Darstellung der unbewussten Kommunikationsbestandteile, die durch Missverständnisse und Fehlinterpretation zu psychisch fehlbelastenden Konflikten führen können.

3.2.3.1 Begriffsklärung: Das Unbewusste

Sigmund Freud beschrieb das Unbewusste als verdrängten und vor dem Bewusstsein verborgenen Teil von bedrohlichen, beängstigenden Erinnerungen und Wünschen. Das Unbewusste enthält nach seiner Definition starke Impulse und Instinkte, die für das Bewusstsein derart angstausslosend sind, dass sie negiert werden. Nach seiner Ansicht treten unbewusste Impulse durch Träume, Versprecher oder in Form von psychischen Störungen zu Tage. Carl Jung weitete die Idee des persönlichen Unbewussten aus und fügte als einen weiteren Teil das kollektive Unbewusste hinzu. Das kollektive Unbewusste besteht seiner Auffassung nach aus instinktiven und kollektiven Erinnerungen, die von allen Menschen geteilt werden und die sich durch Archetypen (alte Bilder in Kunst, Literatur oder Märchen) zeigen.²⁰³ Die kognitive Psychologie beschreibt mit dem Unbewussten jede Form von nichtbewussten Prozessen, die vom Gehirn hervorgebracht werden.²⁰⁴ Der Begriff kann ganz allgemein beschrieben werden als psychische Struktur oder psychischer Prozess, der sich den bewussten kontrollierbaren psychischen Prozessen entzieht.²⁰⁵ Das Unbewusste bezeichnet also psychische Strukturen oder Prozesse, die sich nicht bewusst kontrollieren und steuern lassen. Für dieses Kapitel soll der Begriff unter diese weite Definition gefasst werden und nicht im Sinne der Psychoanalyse (verdrängte, bedrohliche und vor dem Bewusstsein verborgene Teile nach Sigmund Freud) verstanden werden. Wie beeinflusst das Unbewusste die Kommunikation und welche Modelle sind geeignet, die vielschichtigen unbewussten Vorgänge im Zusammenhang mit Kommunikation zu verdeutlichen?

3.2.3.2 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Eins: das Innere Team

Vielen Menschen ist das Gefühl vertraut, nach einem Gespräch, nach dem Absenden einer langen E-Mail, nach einer langen Verhandlung oder vor einer wichtigen Entscheidung hin- und hergerissen zu sein. Manchmal stellen sich nach einer Situation ‚gemischte Gefühle‘ ein. Wenn ein Gespräch mit ‚gemischten Gefühlen‘ endet, dann stellen sich viele Personen innerlich eine Reihe von Fragen. Wie war das Gespräch für mein Gegenüber, habe ich meine Worte richtig gewählt, warum habe ich nicht Punkt Y erwähnt, warum habe ich bei Punkt X nachgegeben und warum habe ich bei Punkt Z vehement insistiert? Der Grund für Zweifel und Unzufriedenheit kann ein Mangel an innerer Übereinstimmung sein, ein ‚innerer Teamkonflikt‘, der verspätet zu Tage tritt. Das Modell

²⁰³ Vgl. Zimbardo 2016, S. 581-592.

²⁰⁴ Ebd. S. 446.

²⁰⁵ Vgl. Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 1746.

des Inneren Teams²⁰⁶ beschreibt die Innenseite der Kommunikation und kann als Metapher für die Pluralität des Innenlebens verstanden werden. Es soll mithilfe eines Beispiels erläutert werden: In einer privaten Krankenversicherung arbeiten Herr Fischer und Herr Meyer in der Abteilung für Gesundheitsprüfung. Herr Fischer ist der Abteilungsleiter. Am Ende eines Mitarbeitergesprächs, das sehr einvernehmlich verlief, bittet Herr Fischer Herrn Meyer um einen Gefallen. „Sie haben doch so einen guten Draht zu unserer IT-Abteilung. Könnten Sie die Kollegen überreden, mir die Daten für meine Quartalsauswertung schon morgen Nachmittag zukommen zu lassen? Das würde mir sehr helfen!“ Herr Meyer erklärt sich bereit, mit den Kollegen aus der IT-Abteilung zu sprechen. Als Herr Meyer nach der Arbeit nach Hause kommt, fühlt er sich nicht wohl bei dem Gedanken an die Bitte von Herrn Fischer. Eine innere Stimme meldet sich: „Warum bittest Du die IT-Kollegen um eine Sonderbehandlung des Chefs? Er spricht ständig abfällig von der IT-Abteilung und nun sollen sie für ihn eine Extrawurst braten! Es sind meine guten Kontakte, die ich mir über Jahre aufgebaut habe und er will nun davon profitieren!“ Bei seiner Spontanreaktion nach dem Mitarbeitergespräch war ein Teammitglied, eine innere Stimme besonders stark: der Hilfsbereite und zu jeder Unterstützung bereite Mitarbeiter. Spontan hilft er gerne weiter und erwartet kaum eine Gegenleistung. Doch ein weiteres Teammitglied meldet sich nun: der Gerechte, der findet, dass der Chef warten sollte, bis er die Daten wie alle anderen bekommt. Vielleicht finden sich bei längerem Hinhören oder Hinschauen weitere Teammitglieder, beispielsweise der Mitleidige, dem der Chef und dessen Zeitdruck leidtut, oder der Geschmeichelte, der sich wichtig fühlt, weil er dem Chef mit guten Kontakten helfen kann.

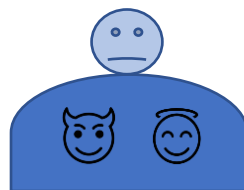


Abb. 11: Das innere Team, eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun (2018), S. 30).²⁰⁷

Im Beispiel von Herrn Fischer und Herrn Meyer hat Herr Meyer eine typische Situation von „Früh- und Spätmeldern“ innerer Teammitglieder erlebt.²⁰⁸ Der hilfsbereite Mitarbeiter als Frühmelder hat sich schnell und spontan zu Wort gemeldet, der Gerechte trat

²⁰⁶ Vgl. Schulz von Thun 2018, S. 25 ff. Friedemann Schulz von Thun stellt das Modell des „Inneren Teams“ im Buch „Miteinander reden: 3“ vor. Das Modell wird plastisch und mithilfe von vielen Zeichnungen dargestellt. Es ermöglicht durch das Bild eines Inneren Teams einen Zugang zu inneren Gedanken, Stimmen oder Vorgängen, der für ein größeres Maß an innerer Klarheit, Handhabbarkeit von Zwiespalt und Bewusstheit eigener Anteile sorgen kann.

²⁰⁷ In dem Modell des Inneren Teams sind es meist mehrere Teammitglieder und nicht lediglich zwei (hier als Engel und Teufel abgebildet), daher ist diese Darstellung stark vereinfachend.

²⁰⁸ Vgl. Schulz von Thun 2018, S. 32.

verspätet als sogenannter Spätmelder hervor. Diese Vorstellung kann auf die Kommunikation in Organisationen übertragen werden. Gerade in der VUCA-Welt und im Zeitalter der Digitalisierung verlaufen die Kommunikationsprozesse schnell. Entscheidungen werden rasch und teilweise ohne persönlichen Kontakt, z.B. per E-Mail, getroffen.²⁰⁹ Unter diesen Voraussetzungen gibt es für Spätmelder häufig weder Zeit noch Raum. Aus dem beruflichen Kontext werden viele Menschen die Situation kennen, dass eine Entscheidung zwar vordergründig gut abgestimmt und einhellig getroffen wurde, doch dann äußern einige Personen im Nachgang Bedenken und Kritik. Das löst bei den anderen, an der Entscheidung Beteiligten zum Teil Unverständnis aus: „Wir haben doch darüber gesprochen und waren uns einig“ äußern sie vielleicht angesichts der nachträglichen Bedenken. In dem Fall wurde die Entscheidung von einigen im Einklang mit dem „Inneren Team“ getroffen und bei anderen stimmten ggf. die Frühmelder ohne innere Abstimmung zu. Bei diesen Personen äußerten sich die Spätmelder einige Zeit danach. Wie kann vor diesem Hintergrund ein rechtzeitiger innerer und äußerer Abgleich erfolgen, damit ein Konsens oder zumindest ein belastbarer Kompromiss entstehen kann?

Für den inneren Abgleich ist die Idee des inneren Teamchefs hilfreich. Friedemann Schulz von Thun entwickelt das Modell des „Inneren Teams“ weiter und stellt die Idee eines Teamchefs vor, der die verschiedenen inneren Stimmen hört und miteinander in Einklang bringt. Dabei senden diese inneren Stimmen verschiedene Botschaften aus, die nach einem Kommunikationsquadrat²¹⁰ abgeglichen werden können. Übertragen auf das Beispiel von Herrn Fischer und Herrn Meyer wäre die Selbstkundgabe von Herrn Meyer (wofür stehe ich) an dieser Stelle: „Ich bin hilfsbereit“. Auf der Beziehungsebene steht: „Ich bin solidarisch und loyal“. Die Sachebene beinhaltet die pragmatische Hilfestellung (IT-Abteilung ansprechen). Die Appellseite kann nun mehrere Adressaten betreffen. In diesem Fall z. B. das Gegenüber (Herr Fischer) mit der Botschaft: „Ja klar, ich helfe Ihnen.“ Oder gegenüber einem inneren Teammitglied, in diesem Fall gegenüber dem Gerechten: „Er ist der Chef, und er braucht dich, also lass mal die Gerechtigkeit außen vor.“ Dem Teamchef gegenüber lautet die Botschaft: „Du bist wichtig, du kennst die richtigen Leute, also hilf ihm!“ Um im Einklang mit seinen inneren Anteilen zu handeln, ist es wichtig, diese zu kennen. Im Fall von Herrn Meyer wurde der Gerechte nicht hinreichend gehört. Das führt zu einem inneren Konflikt. Für eine gute Abstimmungsleistung des Teamchefs ist es hilfreich, für Situationen, die immer wieder als schwierig erlebt werden (beispielsweise in Bezug auf Abgrenzung oder Vertrauen), seine inneren Anteile

²⁰⁹ Die Daten einer aktuellen Studie aus der Schweiz belegen, dass Teamkommunikation noch immer sehr stark per E-Mail erfolgt, vgl. Genner et al. 2017, S. 31.

²¹⁰ Vgl. Schulz von Thun 2019, S. 54.

bzw. Teammitglieder bewusst kennen zu lernen und zu Wort kommen zu lassen. Welcher Anteil grenzt sich nicht ab und fühlt sich später ausgenutzt oder überfordert? Welche Stimme sehnt sich nach fehlerfreiem Perfektionismus, und was ist das Motiv für diese „Unantastbarkeit“? Angst als Antreiber wurde ausführlich in Kapitel 3.2.2 behandelt. Das „Innere Team“ kann durchaus in einem Konflikt gefangen sein und bestimmte Anteile oder Teammitglieder wurden erfolgreich in den Hintergrund gedrängt. Die Ursachen dafür können soziale Erwünschtheit sein, berufliche Zwänge oder Angst. Schulz von Thun nennt diese verdrängten Hintergrunddarsteller Antipoden.²¹¹ Im Beispiel von Herrn Fischer und Herrn Meyer könnte Herr Meyer Angst vor dem Verlust seiner Nützlichkeit haben; vielleicht hat er sich schon immer über Dienstleistungen unentbehrlich gemacht. Alles, was seine Bedeutung für den Vorgesetzten schmälern könnte, wird in den Hintergrund geschoben (und kommt dann als leise mahnender Zweifel zurück). Ein Wertequadrat verdeutlicht das Bild der Antipoden:

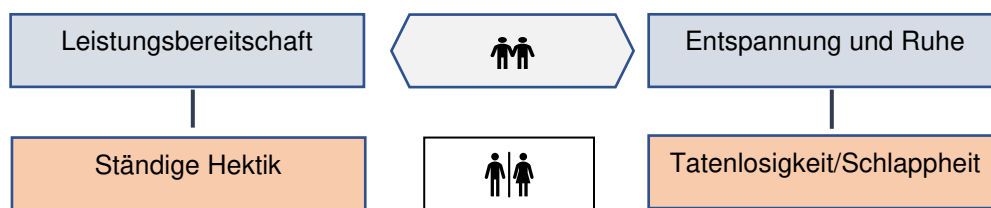


Abb. 12: Wertequadrat, eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 2018, S. 230.

Leistungsbereitschaft und Entspannung ergänzen sich positiv. Die Übertreibung der Leistungsbereitschaft in ständige und atemlose Hektik lassen Tatenlosigkeit und Schlappeheit als Gegenspieler entstehen. Sie sind die Antipoden im Hintergrund.²¹² Eine der Strategien im Umgang mit dem inneren Team ist die Suche nach der Erkenntnis, welche Anteile aus welchem Grund welche Rolle spielen. Welche Teammitglieder können identifiziert werden und welche sind sie im Vordergrund oder im Hintergrund tätig? Dieser Schritt ermöglicht den Transfer von unbewussten inneren Anteilen in bewusste und bekannte innere Anteile. Darüber hinaus kann der innere Abgleich in Abstimmungsprozessen mit Hilfe eines Teamchefs geübt werden, damit der Prozess schneller ablaufen kann. Ist das nicht möglich, kann es nützlich sein, Zeit zu gewinnen. Vielleicht reichen in einem Gespräch während einer Redepause schon einige Minuten des kurzen, inneren Dialogs. Der äußere Abgleich in einem Abstimmungsprozess kann durch die

²¹¹ Vgl. Schulz von Thun 2018, S. 213 f. Das Modell des inneren Teams wird verfeinert und um die Idee der sogenannten Stammspieler oder Hauptdarsteller und der Darsteller im Hintergrund (Antipoden) erweitert.

²¹² Schulz von Thun spricht von einer „dreistufigen Verbannung“ der Antipoden und beschreibt diese drei Stufen ausführlich, ebd. S. 238-266.

Führungskraft erfolgen. Sie gibt den Takt und damit auch das Tempo vor. Die Kenntnis des Modells sollte im besten Fall dazu führen, dass die Führungskraft sich ihres eigenen inneren Teams bewusst ist und dass sie bei aller Geschwindigkeit in Zeiten der Anpassung und des Wandels ein angemessenes Tempo und Pausen vorgibt. Ein altes chinesisches Sprichwort lautet: „Eile heißt der Wind, der das Baugerüst umwirft.“ Im übertragenen Sinne lässt die Eile das Gerüst der vermeintlichen gemeinsamen Entscheidung bei Belastung durch Zweifel umstürzen. Pausen und ein abgestimmtes Tempo sind notwendig für zeitlich passende Zweifel, Fragen, verschiedene innere Geschwindigkeiten und andere Meinungen. Hier sind Offenheit, Zeit und Wertschätzung wichtige Schlüssel für eine gelingende Kommunikation, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt.

3.2.3.3 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Zwei: Die emotionale Bewertungsdatenbank

Der unbewusste Anteil in Form von eigenen inneren Anteilen an der Kommunikation wurde im vorigen Kapitel erläutert. Dabei lag der Fokus auf den unbewussten inneren Prozessen und den vielleicht teilweise unbekanntem inneren Teammitgliedern. Die Kommunikationsinhalte wurden im herangezogenen Beispiel verbal übermittelt. Doch die Sprache ist nicht der einzige Kommunikationskanal. Wie äußert sich der unbewusste Anteil der Kommunikation auf anderen, nonverbalen Kanälen und welche Rolle spielen Stimme, Gestik, Mimik oder Mikroausdrücke des Gesichts? Die fünf Axiome von Paul Watzlawick wurden bereits in Kapitel 3.2.1 erläutert. Das vierte, metakommunikative Axiom lautet:

„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potenzial, ermangeln aber der für eindeutige Kommunikationen erforderlichen logischen Syntax.“²¹³

Rosner und Winheller übersetzten digitale und analoge Kommunikation mit verbaler und nonverbaler Kommunikation.²¹⁴ Wenn verbale und nonverbale Kommunikation analog zu Watzlawicks viertem, metakommunikativen Axiom der digitalen und analogen Kommunikation nicht übereinstimmen, dann kann dies die Kommunikation beeinflussen oder stören. Stimme, Mimik, Gestik, Körperhaltung und die Position im Raum sollten mit den gesprochenen Worten im Einklang sein. Doch das ist nicht immer der Fall. In Kapitel 3.2.3.2 wurde das Beispiel von Herrn Fischer und Herrn Meyer angeführt. Wenn Herr Meyer sich nach Herrn Fischers Bitte um eine Sonderbehandlung durch die IT-Abteilung auf seinem Stuhl zurücklehnt, die Arme vor der Brust verschränkt, die Augenbrauen

²¹³ Watzlawick/ Beavin/ Jackson 2017, S. 78.

²¹⁴ Vgl. Rosner/ Winheller 2019, S. 36.

leicht zusammenzieht und zwar freundlich aber nur mit dem Mund lächelnd sagt: „Ja klar, mache ich gerne“, dann könnte Herr Fischer trotz der verbal entgegenkommenden Botschaft seines Mitarbeiters irritiert sein. Die Körpersprache von Herrn Meyer deckt sich nicht mit seinen Worten. Er geht räumlich auf Distanz, indem er sich auf dem Stuhl zurücklehnt und drückt eine Abwehrhaltung aus, da er die Arme vor der Brust verschränkt. Im vorangegangenen Kapitel wurden die späteren Zweifel Herrn Meyers im Hinblick auf seine Zusage, seinem Chef eine schnellere Bearbeitung seiner Belange durch die IT-Abteilung zu ermöglichen, mit unbewussten inneren Anteilen (der Gerechte) erklärt. Darüber hinaus können weitere unbewusste Prozesse eine Rolle spielen. Hier sind es wieder die in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Emotionen, die einen Anteil an den unbewussten und unwillkürlichen nonverbalen Reaktionen haben. Der fünfte Grundsatz des emotionalen Konstruktivismus von Rolf Arnold lautet: „Emotionen entspringen seelischen Programmierungen.“²¹⁵

„Das Neue erscheint uns, indem wir es mit den im Vergangenen gewachsenen Gefügen kategorisieren, wobei die Aufmerksamkeitsfokussierung zudem durch spontane letztlich auch biochemisch wirkende Prozesse beeinflusst werden kann.“²¹⁶

Der Psychologe Paul Ekman beschreibt diesen Vorgang mit dem Bild eines schnell arbeitenden automatischen Bewertungsmechanismus innerhalb einer inneren emotionalen Bewertungsdatenbank. Ähnlich der Theorie der Maschengefühle²¹⁷ werden diese automatischen Bewertungsmechanismen bereits im Kleinkindalter angelegt. Neue Situationen werden mithilfe dieses automatischen Bewertungsmechanismus beurteilt. Dies wird sichtbar, wenn Menschen im Erwachsenenalter unangemessen auf etwas reagieren, das vielleicht im Kindesalter in ihrer emotionalen „Alarmdatenbank“ gespeichert worden ist.²¹⁸ Herr Meyer hat beispielsweise in seiner emotionalen Bewertungsdatenbank gespeichert, dass in seiner Schulzeit ein Schulkamerad ständig bei ihm abgeschrieben hat und er sich ausgenutzt fühlte. Er reagiert also emotional heftig(er) in Situationen, in denen andere Personen von seiner Leistung profitieren wollen. Diese Situation war in seiner Bewertungsdatenbank schon früh gespeichert worden. „Das wäre kein großes Problem, wenn unsere automatischen Bewertungsmechanismen nicht so unglaublich schnell arbeiteten.“²¹⁹ Diese Reaktion geschieht also schnell und unbewusst. Herr Meyer hat die aktuelle Situation (jemand will von mir profitieren) automatisch und schnell mit

²¹⁵ Arnold 2019, S. 76.

²¹⁶ Ebd. S. 80.

²¹⁷ Ebd. S. 11-12.

²¹⁸ Vgl. Ekman 2010, S. 41. Ekman bezieht sich hier auf Forschungsergebnisse von Joseph LeDoux, der umfangreiche Hirn- und Emotionsforschung betrieben hat, siehe hierzu die deutsche Ausgabe von *The Emotional Brain*; LeDoux, Joseph (2006): *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. 4. Aufl. München.

²¹⁹ Ebd. S. 43.

seiner emotionalen Bewertungsdatenbank abgeglichen und sein Körper hat unbewusst reagiert und deutliche Signale gesendet, die im Widerspruch zu seiner verbalen Äußerung stehen. Viele weitere Signale werden während eines Kommunikationsprozesses auf der körperlichen Ebene gesendet, die den meisten Menschen nicht bewusst sind. Die Stimme variiert je nach Gefühlslage (laut, leise, scharf, gepresst, zischend, freundlich), der Herzschlag kann sich verändern (erhöhter Puls), die Hauttemperatur und ggf. auch die Hautfarbe können sich verändern (z.B. sichtbar durch Erröten oder rote Flecken am Hals), die Körpertemperatur passt sich der Stimmung an (Schwitzen) und die Atmung ebenfalls (tief oder flach). Die Wahrscheinlichkeit für eine emotionale Reaktion ist nicht immer gleich hoch. Viele Ereignisse durchlaufen die emotionale Bewertungsdatenbank, ohne dort gespeichert zu sein. In diesen Fällen bleibt die emotionale Reaktion aus. Ekman nennt sechs Faktoren, die in bestimmten Situationen eine individuelle emotionale Reaktion wahrscheinlich machen:

1. die Nähe zu dem innerhalb der Evolution entwickelten Thema²²⁰,
2. die Ähnlichkeit der Merkmale der aktuellen zur ursprünglichen Situation,
3. der Zeitpunkt, zu dem der Auslöser für die Situation gelernt wurde (je früher, desto wahrscheinlicher ist eine schwer zu steuernde, emotionale Reaktion),
4. der ursprüngliche emotionale Gehalt,
5. die Dichte der Erfahrung und
6. der affektive Typ der Emotion.

Wie kann man aus dem von Ekman mit dem Bild der emotionalen Bewertungsdatenbank beschriebenen automatischen Bewertungs- und Reaktionskarussell aussteigen? Auch in diesem Fall ist die Reflexion bzw. die Herausbildung eines Metabewusstseins zu den eigenen emotionalen Bewertungsmechanismen wichtig, um vor allem bei Führungskräften emotionale Reaktionen abzufedern. Ein wachsamer Blick auf die körpersprachlichen Signale der Gesprächsteilnehmer kann zu einem achtsamen Umgang miteinander und insgesamt zu einer gelingenden Kommunikation beitragen. Durch die Nutzung sozialer Medien wie beispielsweise WhatsApp, unternehmensinterner Apps und digitaler Kommunikation per E-Mail gehen nonverbale Signale verloren. Auf die damit verbunden Risiken und mögliche Gegenmaßnahmen wird in Kapitel 3.2.3.5 hingewiesen.

²²⁰ Ekman forschte auf dem Gebiet der spezifischen Gesichtsausdrücke bei den elementaren Gefühlen Trauer, Freude, Zorn, Überraschung, Angst, Verachtung und Ekel. Er konnte zeigen, dass die diesen Gefühlen entsprechenden Gesichtsausdrücke universell durch alle Kulturen erkannt werden und wahrscheinlich evolutionär entwickelt wurden. Er untersuchte nicht nur Kulturkreise in Chile, Argentinien, Brasilien, Japan und den USA, sondern forschte auch bei Völkern (sogenannten Steinzeitkulturen) in Papua-Neuguinea, die zuvor keinerlei Kontakt zur westlich geprägten Zivilisation hatten. Da auch dort die o. g. spezifischen Gesichtsausdrücke richtig gedeutet wurden, kommt er zu dem Schluss, dass diese Mimik angeboren und universell sein muss und nicht sozial erlernt sein kann. Siehe hierzu Ekman 2010, S. 1-23.

3.2.3.4 Einflussfaktoren im Inneren, Teil Drei: Übertragung und Gegenübertragung, Transaktionsanalyse, sich selbst erfüllende Prophezeiungen

Der Begriff der Übertragung wird häufig synonym mit dem Begriff der Projektion verwendet. Die Übertragung ist allerdings eine besondere Form der Projektion innerhalb des therapeutischen Kontextes und bezeichnet die unbewusste Wiederherstellung einer früheren Beziehung und der damit verbundenen inneren Welt. Das kann zu einer verzerrten Wahrnehmung und zu Fehlinterpretationen in Zusammenhang mit einer realen Beziehung (einschließlich der therapeutischen) führen. Die Übertragung kann das Resultat von Externalisierung und Projektionen (beispielsweise von Forderungen, bestimmten Charakterzügen, Wünschen, Erwartungen) auf das Gegenüber sein. Das Gegenstück zur Übertragung ist die Gegenübertragung.²²¹ Beispielsweise stellt eine Mitarbeiterin in bestimmten Situationen im Kontakt mit ihrem Vorgesetzten unbewusst die Beziehung zu ihrem Vater wieder her und hat in Bezug auf den Vorgesetzten dann eine verzerrte Wahrnehmung. Sie erwartet in manchen Situationen „väterlichen Schutz“, ein Bedürfnis, dass sie unbewusst überträgt und von dem der Chef nichts weiß. Übertragen auf die Kommunikation leitet das Beispiel auf das Modell der Transaktionsanalyse von Eric Berne über. Auf der strukturanalytischen Ebene unterscheidet Berne in Anlehnung an Sigmund Freud verschiedene Ich-Zustände. Die verschiedenen Ich-Zustände bezeichnet er mit dem Eltern-Ich (moralisches, normatives Denken, müssen, sollen), dem Erwachsenen-Ich (objektives, prüfendes, überlegtes Denken) und dem Kind-Ich (Erwartungen und Erfahrungen aus der Kindheit, Impulse, Glaubenssätze²²² aus der Kindheit). Der Verlauf des Kommunikationsprozesses bzw. die Transaktion von Botschaften ist abhängig von den jeweiligen Ich-Zuständen der beteiligten Personen. Befinden sich Personen während eines Gespräches in unterschiedlichen Ich-Zuständen, dann können Konflikte auftreten, da sie sich bei der Transaktion ihrer Botschaften auf der jeweils falschen Ebene ansprechen.²²³

Um die Traktionsanalyse zu verdeutlichen, wird das Beispiel aus dem Zusammenhang der Übertragung aufgegriffen. Die Mitarbeiterin spricht den Vorgesetzten im Kind-Ich-Zustand an: „Frau Schneider aus der Controlling-Abteilung will den Quartalsbericht eine Woche früher, immer setzt sie mich unter Druck, was soll denn das?“ Sie wünscht

²²¹ Vgl. Pawlik 2006, S. 643.

²²² Normative Glaubenssätze werden im Modell der Transaktionsanalyse in der Kindheit als handlungsleitend angelegt und oft auch als Antreiber bezeichnet; z.B. „Sei tapfer!“, „Setz dich durch!“, „Sei brav (angepasst)!“. Sie bestimmen als „persönliche Regeln“ oft die Handlungen der Erwachsenen. Vgl. König/ Volmer 2018, S. 226.

²²³ Berne bezeichnet Interaktion als Austauschbeziehung zwischen Menschen mit Transaktion, vgl. Elbe 2016, S. 20.

sich Schutz von der Eltern-Ich-Ebene und eine Aussage wie: „Ich spreche mal mit Frau Schneider, wir haben hier auch noch andere Aufgaben!“ Stattdessen fragt der Vorgesetzte im Erwachsenen-Ich-Zustand: „Welchen Abgabetermin könnten Sie Frau Schneider anbieten?“ Sie fühlt sich daraufhin nicht unterstützt und denkt sich: „Wenn man den mal braucht...!“²²⁴ In dem Beispiel sind weder der Mitarbeiterin noch dem Vorgesetzten die Ich-Zustände des anderen bewusst. Zielführend könnte die bewusste Einnahme des Erwachsenen-Ich-Zustandes sein. Sie könnte sagen: „Ich brauche an der Stelle Ihre Hilfe, haben Sie einen Tipp für mich?“ oder er könnte fragen: „Was brauchen Sie von mir?“ In beiden Fällen wäre es möglich, die Kommunikation auf die Erwachsenen-Ich-Ebene zurückzuführen und Konflikte zu vermeiden.

Kommunikationsprozesse können auch durch Verschiebungen der Interpunktion und sich selbst erfüllenden Prophezeiungen beeinflusst werden. Verkürzt formuliert löst die Erwartung einer Person ein bestimmtes Verhalten aus, das zur Erfüllung genau dieser Erwartung führt. Bei einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung geht eine Führungskraft beispielsweise davon aus, jeder plane hinter ihrem Rücken Verrat und Intrigen. In der Erwartungshaltung des Verrats stellt sie ihren Mitarbeitern häufig Kontrollfragen und möchte über alle Vorgänge im Detail informiert werden. Dies engt die Mitarbeiter ein und kostet viel Zeit. Die Mitarbeiter versuchen daraufhin gezielt, sich Freiräume zu schaffen. Sie sprechen sich ab und beschließen, die Führungskraft bei bestimmten Projekten nicht über jeden Schritt zu unterrichten, damit sie schneller weiterkommen. Die Prophezeiung hat sich erfüllt.²²⁵

3.2.3.5 Lösungsansatz bewusste Kommunikation und interne Kommunikationsregeln

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die verschiedenen unbewussten inneren Prozesse und ihre Bedeutung für die Kommunikation beschrieben. Wie kann mit unbewussten Anteilen der Kommunikation so umgegangen werden, dass Missverständnisse und Konflikte vermieden werden? Die Führungskräfte und Team- oder Projektleiter können, wenn sie entsprechend geschult sind, dazu beitragen, auf die Einhaltung von bestimmten Kommunikationsregeln zu achten. Auch wenn es banal klingt, ist die Rückkopplung

²²⁴ Vgl. Rosner/ Winheller 2019, S. 56 ff. Eric Berne beschreibt darüber hinaus, dass in jedem Menschen dessen „Drehbuch des Lebens“ in einer Art Skript festgeschrieben ist. Das Skript entsteht in der Kindheit und in Konflikten beobachtet er typische Reaktionen bzw. Rollen, die eingenommen werden: Opfer, Retter und Verfolger. Vgl. ebd. S. 60 f.

²²⁵ Vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson 2017, S. 111 f. Hierzu ist besonders die Forschung von Harris & Rosenthal aus dem Jahr 1986 relevant; in einer Schule gaben sie den Lehrerinnen die Information, 20% der Schüler seien Spätentwickler, deren Leistungen sich im kommenden Schuljahr deutlich verbessern würden. Dies Lehrerinnen schufen in dieser Erwartung ein ermutigendes Lernklima und die tatsächlich nur zufällig ausgewählten angeblichen Spätentwickler wiesen am Ende des Schuljahres höhere IQ-Zugewinne aus, als die Schüler, bei denen keine Aussage über ihre zukünftige Entwicklung getroffen wurde. Vgl. Zimbardo 2016, S 343-345.

dessen, was die Beteiligten im Gespräch vom anderen verstanden haben, wesentlich. Am Ende sollte dies bei allen Besprechungen noch mal abgeglichen werden, wer was verstanden hat und was im Protokoll notiert wird. Auch wenn dies Zeit kostet, werden auf diese Weise ganz unterschiedliche Deutungen vermieden. Sehr heftige Reaktionen weisen auf alte Emotionen oder Rückgriffe auf die beschriebene emotionale Bewertungsdatenbank hin. Hier ist eine fragende statt einer wertenden Haltung hilfreich, um eine Eskalation zu vermeiden. Führungskräfte sollten bei kleineren Konflikten die direkte Kommunikation fördern und Spekulationen unterbinden. Statt selbst Teil des Konfliktes zu werden bzw. eine ihnen nahestehende Position zu vertreten, sollten sie die beteiligten Personen ermutigen, sich auseinanderzusetzen.

Kommunikation findet auf unterschiedlichen Kanälen in allen Organisationen statt. Wie beobachten und beschreiben Organisationen ihre Kommunikation? Am Ende des vorangegangenen Kapitels wurde bereits darauf hingewiesen, dass durch digitale Kommunikation eine wesentliche Kommunikationsebene verloren geht. Das Gesicht des Gegenübers können wir bei einer E-Mail oder einer Nachricht per WhatsApp nicht studieren und auch selbst keine mimische Untermalung liefern. Rudimentär wird beispielsweise durch die Emojis der Versuch unternommen, diese Ebene wieder zu integrieren. Bei einer WhatsApp Nachricht an eine Freundin mit dem Inhalt: „Ich könnte gleich eine Flasche Sekt mitbringen?“ wird beispielsweise dieser Emoji beigefügt: 😊. Damit soll vielleicht augenzwinkernd gesagt werden: „Ich könnte nach meinem Arbeitstag einen Schluck Sekt vertragen“. Oder der Absender will augenzwinkernd an einen vergangenen, sehr lustigen Abend in Verbindung mit Sekt erinnern. Die Mimik ist ein wichtiger Bestandteil des zwischenmenschlichen Austauschs und ein wesentliches Stimmungsbarmeter. Die Stimme und die Gestik können den Inhalt einer Nachricht abschwächen oder unterstreichen, das ist nur persönlich oder zumindest telefonisch möglich. Vielfach gelten in Organisationen nur wenige Regeln für die Kommunikation oder werden kaum kontrolliert oder eingehalten. Insbesondere beim E-Mail-Verkehr wird dies offensichtlich. Absprachen oder Terminabstimmung im Ping-Pong-Mailverkehr oder kontroverse Diskussionen, die per Mail ausgetragen werden, sind nicht nur ein Zeichen für mangelnde „Kommunikationshygiene“, sie kosten darüber hinaus Zeit und sorgen für Stress und für psychische Fehlbelastungen. Besonders augenfällig ist: Durch das physisch fehlende Gegenüber geht ein wesentliches Korrektiv menschlichen Verhaltens verloren. In der Regel setzt bei allen Menschen im direkten Kontakt irgendwann die Impulskontrolle ein, vor allem, wenn sie ein Gefühl wie Zorn ausleben. Wenn ein Mensch aus Zorn einen anderen Menschen schlägt und dieser schreit laut auf und blutet aus der Nase, dann

lässt der Aggressor in der Regel von seinem Opfer ab.²²⁶ Bei einer E-Mail gibt es dieses Korrektiv nicht. Die Folgen der eigenen (zornigen) Wortwahl und die Auswahl des E-Mailverteilers (z.B. Kopie an alle Vorgesetzten oder an die gesamte Organisation) sind für den Absender nicht immer sichtbar. Daher haben eine bewusste und vor allem eine gewaltfreie Kommunikation und Regeln für den Mailverkehr eine elementare Bedeutung. Auch Regeln für den Informationstransfer tragen entscheidend zur Prävention von psychischer Fehlbelastung bei. Einer der Faktoren mit hohem psychischen Gefährdungspotenzial sind zum einen das Fehlen von notwendigen Informationen und zum anderen die nicht rechtzeitige Information.²²⁷ Der Fall tritt in der Praxis deutlich weniger häufig auf als beispielsweise Zeitdruck oder die Notwendigkeit, verschiedene Tätigkeiten parallel auszuführen. Doch wenn Informationsmangel oder verzögerte Informationsweitergabe auftreten, wird dieser Umstand von den Mitarbeitenden als sehr belastend erlebt.²²⁸ Aus diesem Grund wäre es für die Organisation vorteilhaft, Regeln zu finden für einen guten und transparenten Informationsfluss. Wer informiert wann und wen? Diese scheinbar triviale Regel ist angesichts der Tatsache, wie belastend fehlende Informationen von den Mitarbeitenden in Organisationen erlebt werden, von großer Bedeutung. Auch Regeln für die Verwendung von E-Mails können dabei helfen, psychischer Fehlbelastung entgegenzuwirken. Durch die Kommunikation per E-Mail entsteht die Möglichkeit, Nachrichten jederzeit und sofort an beliebig viele Nachrichtempfänger zu versenden. Das Bearbeiten von E-Mails wird von vielen Mitarbeitern als belastend erlebt, vor allem, wenn der Eingang einer neuen Mail mit einem optischen und/oder akustischen Signal gekoppelt ist. Die Teamabstimmung per Mail führt auch nicht zu qualitativ besseren Entscheidungen.²²⁹ Es sollte geregelt sein, wer eine Kopie erhält, wer welche Mailverteiler benutzen darf und wann wirklich alle informiert werden sollen. Konflikte oder schwierige Themen sollten nicht per E-Mail kommuniziert werden. Wenn Vorgesetzte eine Kopie erhalten, um Druck auf den Mailempfänger auszuüben, damit dieser beispielsweise schneller reagiert, sollten ein solches Vorgehen nicht zum Erfolg führen. Kritische Rückmeldungen, bei denen der Vorgesetzte eine Kopie erhält, sollten den Vorgesetzten dazu veranlassen, rasch mit den Beteiligten ein persönliches Gespräch zu führen, um solchen Praktiken der „gewalttätigen Kommunikation“²³⁰ keinen Vorschub zu leisten. Im Rahmen der gewaltfreien Kommunikation werden Bewertungen durch Beobachtungen ersetzt. Die

²²⁶ Vgl. Ekman 2010, S. 103.

²²⁷ Vgl. Schneider 2018, S. 58.

²²⁸ Ebd. S. 43.

²²⁹ Vgl. Genner et al. 2017, S. 32 Abbildung 26. Hier sind 62% der Befragten der Ansicht, die Abstimmung per Mail führe nicht zu qualitativ besseren Entscheidungen.

²³⁰ Dieser Begriff soll im Gegensatz zum dem von Marshall B. Rosenberg geprägten Begriff der Gewaltfreien Kommunikation verstanden werden. Vgl. Rosenberg 2016.

handelnden Personen übernehmen die Verantwortung für sich und ihr Handeln, indem sie auf die sprachliche Verschiebung der Verantwortung verzichten (ich „musste“ das tun).²³¹ Dies in Organisationen zu etablieren, kann eine wertvolle Unterstützung sein, vor allem vor dem Hintergrund der beschriebenen unbewussten Prozesse. Die interne Kommunikation ist nach einer aktuellen Studie nur in wenigen Organisationen in einer eigenen Abteilung angesiedelt. In den meisten Organisationen wird die interne und auch die externe Kommunikation von der Öffentlichkeits- und Presseabteilung übernommen. Professionelle Konzepte für die interne Kommunikation sind ebenfalls sehr selten. Dort, wo es sowohl ein Konzept als auch eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation gibt, wird mit diesen Konzepten auch gearbeitet.²³² Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Social Media oder mobilen Apps in Organisationen wächst auch die Bedeutung für ein Konzept der internen Kommunikation, um den negativen Effekten vorzubeugen und um die Vorteile ideal nutzen zu können.

Im Fallbeispiel erwähnen die befragten Mitarbeiter unter anderem den fehlenden Informationsfluss und die intransparenten Kommunikationswege. Besonders auffällig ist, dass es eine zunehmend gewalttätige Sprache innerhalb des Unternehmens gibt. Zynismus und Sarkasmus sowie eine Art Galgenhumor als Strategie zur Bewältigung von Stress und Sorge wirken sich auf die Kommunikation aus. Eine diskriminierende Sprache gegenüber den Mitarbeitern der jeweils anderen Standorte sorgt für Abgrenzung und wirkt einem größeren „Wir“ als dem des eigenen Umfeldes entgegen. Offensichtlich wurde während der Fusionen, die nicht durch ein passendes Change-Management begleitet wurden, die interne Kommunikation nicht gesondert beachtet. Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Prozess drückt sich durch die abwertende und zynische Sprache aus. Dies sollte für die Unternehmensleitung neben der steigenden Krankenquote, der steigenden Fluktuation und der steigenden Zahl von Burn-out-Fällen ein Alarmsignal sein. Die Gefährdungsanalyse der psychischen Belastung ist scheinbar die erste Kommunikationsmöglichkeit für die Mitarbeiter, bei der sie über die Situation an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz sprechen können und das zu einem Zeitpunkt, bei dem die Belastungen bereits überdeutlich werden. Saluto-Pro empfiehlt die Rückkopplung der Ergebnisse der Befragung an die Belegschaft und darüber hinaus sollte die Unternehmensleitung versuchen, den regelmäßigen Austausch der Mitarbeiter zu fördern. Die Kommunikation sollte klarer und transparenter werden, um die Mitarbeiter zu entlasten.

²³¹ Vgl. Rosenberg 2016.

²³² Vgl. Bahr/ Böhm/ Dobson, in Dörfel (Hrsg.) 2019, Trendmonitor interne Kommunikation 2019, S. 14.

3.3 Neue Bedeutung von Organisationskultur und Werten

Welche Bedeutung haben Organisationskultur und Werte in Zeiten von Komplexität und Wandel? Sind sie starr und verhindern die notwendige Anpassungsleistung der Organisation? Oder sind sie Kompass und Richtschnur und geben einen orientierenden und notwendigen Rahmen vor? Kann die Organisationskultur zu Identifikation und einer stärkeren psychischen Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter beitragen? Die ISO 22316 aus dem Jahr 2017 definiert aktuell neun Elemente der organisationalen Resilienz, dazu zählen unter anderem gemeinsame Ziele und Werte, eine ermutigende Führungskultur und eine resilienzfördernde Kultur, die sich durch positive Einstellungen und Verhaltensweisen auszeichnet und fest bei jedem Mitarbeiter verankert ist.²³³ Der Organisationskultur kommt somit neben den klassischen leistungsfördernden Faktoren (wirtschaftlicher Erfolg, Marktanteile, Qualität, Innovation, Mitarbeiterbindung) eine weitere Bedeutung zu. Die Organisationskultur kann, wenn sie resilienzfördernd ist und wirkt, der psychischen Fehlbelastung vorbeugen.

3.3.1 Begriffsklärung: Organisationskultur und Werte

König und Volmer definieren den Begriff der Organisationskultur wie folgt: „Organisationskultur sind die emotional gespeicherten gemeinsamen subjektiven Deutungen, Werte und Regeln einer Organisation, die symbolisch zum Beispiel in Geschichten, Ritualen, Artefakten erinnert, bewahrt und weitergegeben werden.“²³⁴ Diese Definition betont, dass letztlich das Handeln der Organisationsmitglieder die Organisationskultur ausmacht und dieses Handeln wiederum von *Emotionen und Erinnerungen* bestimmt wird. Die Werte sind Bestandteil der Organisationskultur und die Weitergabe der Kultur erfolgt nicht nur über offizielle Dokumente, Broschüren, Wandtafeln, Leitsätze und Regeln. Die Kultur wird nach dieser Definition auch durch Geschichten und Rituale weitergegeben. Rehwaldt beschreibt die Organisationskultur mit den Worten: „Die Unternehmenskultur ist der soziale Kitt, der die Organisation zusammenhält, denn sie setzt Maßstäbe für Worte und Taten ihrer Mitglieder.“²³⁵ Die Organisationskultur ist demnach *identitätsstiftend und verbindend*. Kauffeld definiert die Organisationskultur als „das von den Mitgliedern einer Organisation geteilte System von Werten und Normen, durch das sich die Organisationsmitglieder von Nicht-Organisationsmitgliedern unterscheiden.“²³⁶ Bei dieser Definition kommt als weiterer Aspekt hinzu, dass die Kultur einen *Unterschied zu anderen Organisationen* herstellt.

²³³ Vgl. Heller/ Gallenmüller in Heller (Hrsg.) 2019, S. 14 f.

²³⁴ König/ Volmer 2018, S. 443.

²³⁵ Rehwaldt 2016, S. 144.

²³⁶ Kauffeld 2011, S. 42.

Die Herausbildung von spezifischen Normen und ungeschriebenen Gesetzen ist ein wesentlicher Effekt der Organisationskultur. Elbe beschreibt Organisationen und ihre Organisationskultur als „kulturelle Institutionen mit spezifischen Wissensbeständen, aus denen sich Deutungsmuster hinsichtlich der Umwelt sowie Handlungs- und Kommunikationsmuster (Handlungs- und Sprachcodes als Teile von Sprachspielen) ableiten, die sich auch in Artefakten manifestieren.“²³⁷ Neu an dieser Beschreibung ist einerseits der Begriff der *Sprachspiele* und andererseits der Begriff der *Artefakte*.

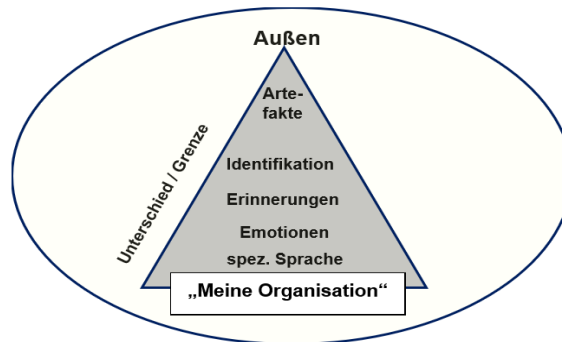


Abb. 13: Merkmale der Organisationskultur, eigene Darstellung.

Der Begriff der Sprachspiele ist zurückzuführen auf den deutschen Philosophen Wittgenstein. Bezogen auf den Kontext der Organisationskultur können Sprachspiele als spezifische sprachliche Konventionen in Organisationen verstanden werden. Die Mitglieder einer Organisation handeln und sprechen auf eine bestimmte, der Organisationskultur entsprechenden Art und Weise.²³⁸ Die Umgangs- und Alltagssprache in der Organisation ist durch Sprachspiele geprägt. „Sprachspiele sind komplexe sozialpsychologische Phänomene, in denen individuelles Verstehen an interindividuelle Konventionen zur Regelung des gemeinsamen Umgangs, von Wahrnehmung und Sinnkonstruktion geknüpft werden.“²³⁹ In Krankenhäusern oder sozialen Organisationen existieren beispielsweise andere Sprachkonventionen als in der IT- oder Versicherungsbranche. Der Begriff der Artefakte leitet über zur Definition der Organisationskultur nach Edgar H. Schein. Schein prägte in den 1980er Jahren ein neues Verständnis für den Begriff der Organisationskultur und verlieh dem Kulturbegriff in Organisationen darüber hinaus eine wesentliche Bedeutung. Er versteht unter Organisationskultur „ein Muster nicht weiter hinterfragter, kultureller Selbstverständlichkeiten, die das Wahrnehmen, Denken und

²³⁷ Elbe 2016, S. 28.

²³⁸ Vgl. ebd. S. 17.

²³⁹ Ebd., S. 18.

Handeln der Mitglieder von Organisationen beeinflussen.“²⁴⁰ Schein unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur:

1. Ebene der Artefakte: sichtbare Merkmale der Organisationskultur, z. B. offene oder geschlossene Türen, Farbgebung, Logo, Kleidungsstil.
2. Ebene der Werte: öffentlich artikulierte Werte der Organisation. Normen und Werte, die sich als erfolgreich erwiesen haben, werden geteilt.
3. Ebene der grundlegenden Basisannahmen: die Werte, Ideen und Vorstellungen des Gründers oder anderer bedeutsamer Personen in der Organisation, welche die Organisation zum Erfolg geführt haben. Quelle des Handelns.²⁴¹

Die Liste der möglichen Definitionen für den Begriff von Unternehmens- oder Organisationskulturen ist lang. Stefan Kühl bemerkt dazu kritisch:

„Der Begriff der Organisationskultur dient dabei als »terminologischer Staubsauger«, mit dem alles aufgenommen werden kann, was in irgendeiner Form mit Organisationen zu tun hat. Werte, Normen, Geschäftsmodelle, Regeln, Symbole, Denkweisen, Glaubenssätze, Mythen, Dogmen, Bedeutungen – alles wird mit dem Begriff der Organisationskultur erfasst und miteinander vermengt.“²⁴²

Sonja Sackmann stellt eine Auswahl von Definitionen vor²⁴³ und destilliert drei Perspektiven aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen auf die Kultur:

- Die Unternehmenskultur als *Variable* (betriebswirtschaftliche Perspektive, Unternehmenskultur als Organisationsvariable, Schwerpunkt auf den Kulturprodukten bzw. Schwerpunkt auf der Sichtbarkeit der Artefakte)
- Die Unternehmenskultur als *Metapher* (Gegenposition zur Sichtweise auf die Kultur als Variable, das Unternehmen *ist* eine Kultur und besteht aus Menschensystemen bzw. deren Sinnkonstruktionen, Systemische Perspektive, Schwerpunkt auf den Interaktionen und Prozessen)
- Die Unternehmenskultur als *dynamisches Konstrukt* (Kombination der beiden obigen Perspektiven: Die Organisationsmitglieder verhandeln und erschaffen die Kultur sozial-konstruktivistisch und interaktiv *und* die Kultur manifestiert sich in Prozessen, Dokumenten, Regeln.).²⁴⁴

Den Beschreibungen und Definitionen im Zusammenhang mit der Organisationskultur ist gemeinsam, dass Teile der Organisationskultur manifest und sichtbar sind. Andere Teile der Organisationskultur dagegen sind nicht von außen sichtbar.

²⁴⁰ Schein 2006, S. 31.

²⁴¹ Vgl. ebd. S. 32 ff.

²⁴² Kühl 2018, S. 8.

²⁴³ Siehe hierzu ausführlich Sackmann 2017, S. 37.

²⁴⁴ Ebd. S. 38 ff.

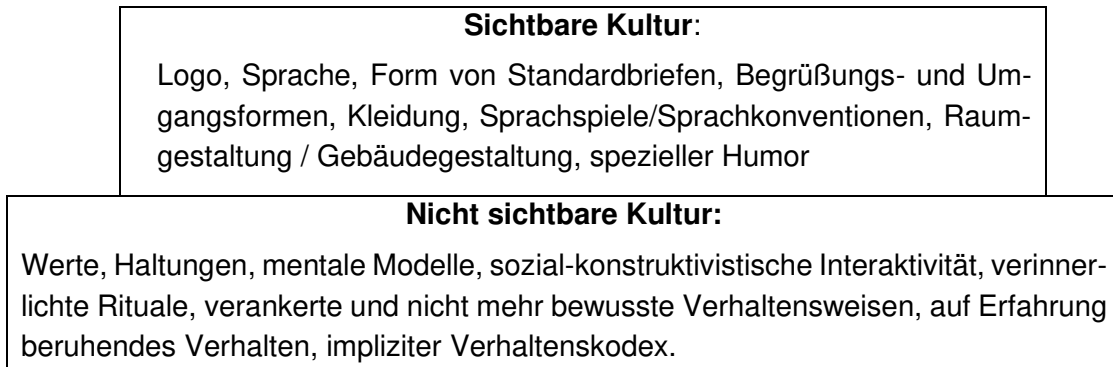


Abb. 14: Sichtbare und Nicht-sichtbare Organisationskultur, eigene Darstellung in Anlehnung an Eisberg-Modell, vgl. Sackmann 2017, S. 44.

Das Verhältnis des sichtbaren Teils der Organisationskultur zu dem unsichtbaren Teil kann mit einem Eisberg verglichen werden. Der weitaus größte Teil der Kultur ist nicht sichtbar, er liegt analog zu einem Eisberg unter der Oberfläche verborgen.²⁴⁵ Die Organisationskultur besteht aus Interaktion, aus gemeinsamen sozialen Konstruktionen sowie aus Emotionen und Erinnerungen. Sie zeigt sich z. B. durch Logos, Sprachnormen, Gebäude und Homepagegestaltung. Die Kultur stiftet eine gemeinsame Identität und stellt einen Unterschied zu anderen Organisationen her. Bestimmte sprachliche Charakteristika zeichnen eine Organisationskultur aus. Je nach Organisationskultur variieren die Umgangsformen und die verinnerlichteten Rituale. Organisationskultur wirkt auf der individuellen Ebene, auf der Team-Ebene und auf der Ebene der Organisation. Sie ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Agilität von Organisationen, denn: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“.²⁴⁶

3.3.2 Zielkultur und Ist-Kultur

Die Ist-Kultur besteht nicht selten aus dem großen und unsichtbaren Kultur-Teil, der im Sinne des Eisberg-Modells zu mehr als 90 Prozent „unter Wasser“ liegt. Wie entsteht die Ist-Kultur bzw. wie entstehen die ihr zugrunde liegenden Normen und Werte? Die Entstehung der Organisationskultur kann im Zusammenhang mit dem Organisationsgründer und dessen Leitideen betrachtet werden.

²⁴⁵ Vgl. Sackmann 2017, S. 44.

²⁴⁶ Das Zitat wird Leo Apotheker, dem ehemaligen Vorstand von SAP SE zugeordnet und auch Peter Drucker, Pionier der modernen Management Lehre; siehe Braun/ Cornelissen/ von Hehn 2016, S. 4.

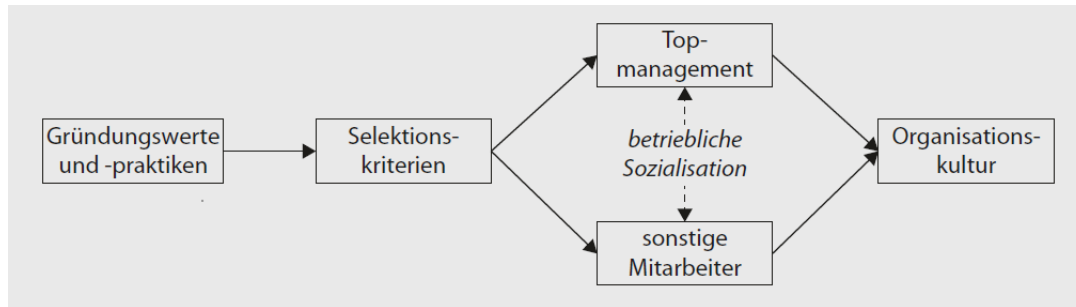


Abb. 15: Entstehung der Organisationskultur, aus Elbe 2016, S. 75.

Die Ist-Kultur enthält oftmals (je nach Gründungszeitpunkt des Unternehmens) wesentliche Elemente der Gründungswerte und Ideen, die durch verschiedene Mechanismen – Edgar H. Schein identifizierte primäre Einbettungsmechanismen und sekundäre Artikulations- und Verstärkungsmechanismen²⁴⁷ – über die Lebensdauer der Organisation weitergetragen werden. Der Gründer des Unternehmens bringt aufgrund seiner eigenen Sozialisation Werte, Haltungen, Visionen und Problemlösekompetenzen mit. Er prägt später gemeinsam mit den ersten Mitarbeitern die Kultur. Wesentliche und nützliche Elemente im Wachstumsprozess der Organisation werden selektiert und im Laufe der Zeit etablieren sich Regeln und Verhaltensweisen. Durch Anekdoten über Meilenstein-Ereignisse (beispielsweise über die besonderen Umstände bei der Erfindung des Reißverschlusses o.ä.) werden Werte und Erfolgsrezepte weitergegeben. Den Führungskräften kommt eine wichtige Rolle bei der Weitergabe der Organisationskultur zu. Sie sind das Modell, an dem sich die Mitarbeiter orientieren und zwar hinsichtlich der Sprache, des spezifischen Organisationswitzes, der Kleidung, der Problemlösekompetenz, des Umgangs mit Komplexität, der Mitarbeiterauswahl, der Fehlerkultur und der Kompetenzentwicklung. Der „Geist des Organisationsgründers“ lebt und wirkt durch Metaphern und Anekdoten in der Organisation fort.²⁴⁸ Wodurch und wie verändert sich die Organisationskultur? Entsteht die Veränderung der Kultur als Anpassung an neue formale Vorgaben oder passen sich die Vorgaben an eine veränderte Kultur und veränderte Haltungen und damit Handlungen an? Auf diese Frage existieren verschiedene Antworten. Elbe und Peters stellen ein Modell vor, in dem sie die Wirkung individuellen Handelns mit dessen Auswirkungen auf den Habitus und die Rolle und damit im Ergebnis auf die organisationale Ebene verknüpfen. Den Unterschied macht dabei der Erfolg aus, d.h. wenn ein Verhalten erfolgreich ist und einen Unternehmenserfolg nach sich zieht, wird es

²⁴⁷ Vgl. Schein 2006, S. 100 f. Schein zeigt auf, wie die Gründer und Leiter die Kultur schaffen und verankern, z.B. indem sie auf der primären Ebene bewusst reagieren und/oder kontrollieren und Rollen modellieren und indem sie auf der sekundären Ebene Rituale prägen und Werte sowie Überzeugungen weitertragen.

²⁴⁸ Vgl. Elbe 2016, S. 75 f.

bedeutsam und führt zu einer veränderten Rolle, veränderten Strukturen und einer Veränderung der Kultur.²⁴⁹ Veränderungsdruck entsteht auch von außen, wenn die bestehende Organisationskultur den Anforderungen einer sich verändernden Umwelt entgegensteht. Organisationsziele und die strategische Ausrichtung werden angepasst. Eine neue Zielkultur wird formuliert.²⁵⁰ Die Zielkultur sollte idealerweise nicht in völligem Gegensatz zur Ist-Kultur stehen. Stefan Kühl schlägt eine Kombination von Verfahren vor, um die bestehende Ist-Kultur wirksam zu erfassen.²⁵¹ Nach seiner Auffassung reagiert die Organisationskultur auf formale Gegebenheiten und er schlägt hinsichtlich der Veränderung der Organisationskultur in einem ersten Schritt die genaue Analyse von Formalität und Informalität vor. Die Schwierigkeiten der gezielten Veränderung der Organisationskultur beschreibt er wie folgt:

„Das grundlegende Problem einer Arbeit an der Organisationskultur besteht darin, dass es keinerlei Gewissheit gibt, wie die Kulturprogramme von den Mitarbeitern aufgenommen werden. Organisationskulturen bilden sich als informale Handlungsnormen durch Wiederholung und Imitation aus. Und die so eingespielten Handlungsnormen lassen sich nicht – das ist die Eigenart nicht entschiedener Entscheidungsprämissen – durch die Verkündigung neuer organisationskultureller Werte verändern.“²⁵²

Kühl beschreibt drei mögliche Hebel für eine Veränderung der Organisationskultur:

- Formalisierung bei Programmen, Personalauswahl und Kommunikationswegen
- Verringerung des Formalisierungsgrads
- Verstärkung des Formalisierungsgrads.²⁵³

Braun, Cornelissen und von Hehn stellen ein Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels vor und gehen davon aus, dass der Wandel der Organisationskultur möglich und steuerbar ist.²⁵⁴ Die in Abb. 16 dargestellten Phasen verlaufen nicht sequenziell, sondern eher iterativ, was aus Sicht der Autoren dem „transformativen Wesen des Wandels“ entspricht. Die einzelnen Phasen werden durch verschiedene Interventionsformen flankiert. Auch die emotionalen Prozesse, die bei einer Transformation entstehen können, werden beschrieben, sind aber nicht explizit in das Modell integriert.²⁵⁵

²⁴⁹ Vgl. Elbe/ Peters 2016, S. 45.

²⁵⁰ Sonja Sackmann spricht in dem Zusammenhang von IST- und SOLL-Kultur, vgl. Sackmann 2017, S. 245.

²⁵¹ Vgl. Kühl 2018, S. 44 ff. Kühl schlägt eine Kombination von teilnehmenden Beobachtungen, Beobachtungsinterviews, Einzelinterviews und Gruppeninterviews vor.

²⁵² Ebd., S. 43.

²⁵³ Ebd., S. 47-56.

²⁵⁴ In Bezug auf die Veränderbarkeit der Organisationskultur beschreibt Raisyan das Kulturkonzept von Schein als ambivalent. Einerseits gehe Schein aufgrund der Stärke der Basisannahmen einer Kultur davon aus, diese sei nur sehr schwer zu verändern, andererseits führt Schein die Möglichkeiten des kulturellen Wandels ausführlich aus. Vgl. Reisman 2013, S. 89.

²⁵⁵ Siehe hierzu Braun/ Cornelissen/ von Hehn 2016, S. 27 f.: die Reaktionen auf einschneidende Veränderungen werden in Anlehnung an die Trauerphasen von Kübler-Ross benannt: 1. Schock, 2. Verweigerung, 3. Wut, 4. Trauer, 5. Anpassung und 6. Zustimmung (wobei kritisch diskutiert wird, ob die von Kübler-Ross postulierte Reihenfolge so eingehalten werden muss und ob alle Elemente durchlaufen werden



Abb. 16: Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels, aus Braun/ Cornelissen/ von Hehn 2016, S. 27.

Ein Kulturwandel – wodurch er auch initiiert ist (z.B. bei Unternehmensfusionen wie im Fallbeispiel) – bedeutet für die Mitarbeiter eine große Herausforderung und führt nicht selten zur psychischen Fehlbelastung. Ein solcher Wandel stellt eine einschneidende Veränderung dar und darum wird die Reaktion der Mitarbeiter darauf auch durch emotionale Reaktionen begleitet (Schock, Verweigerung, Wut, Trauer, Anpassung, Zustimmung). Ein wesentlicher Faktor wird in sehr vielen Publikationen herausgestellt: Den Führungskräften kommt bei allen Veränderungsprozessen eine Schlüsselfunktion zu. Mitarbeiter bemerken sehr schnell, ob sich die Führungskräfte mit der Zielkultur identifizieren, oder ob sie sich mehr oder weniger offen anders positionieren. Wird die Zielkultur von den Führungskräften nicht mitgetragen, entsteht ein Mangel an Glaubwürdigkeit, der von den Mitarbeitern ggf. auch auf andere Bereiche der Organisation übertragen wird. Eine Zielkultur, die in einem grundlegenden Widerspruch zur Ist-Kultur steht, ist zudem nur schwer umsetzbar. Oftmals wird unterschätzt, wie beständig sich eine starke Ist-Kultur als informelle Gegenbewegung zur formulierten Zielkultur halten kann. Kultur wird von Menschen gelebt und ist geprägt durch deren Sozialisation, durch die lokale und nationale Kultur, in der sich die Organisation bewegt und durch die besonderen Erfolgsgeschichten der Organisationsgründer. Unabhängig von der Frage, ob und wie ein Kulturwandel inszeniert, gesteuert und begleitet werden kann, ist die Frage, ob die Organisationskultur eine Einflussgröße für den Unternehmenserfolg darstellt. Dem wird in Kapitel 3.3.3 nachgegangen.

müssen). Das Vier-Phasen-Modell ist in Anlehnung an andere Modelle entstanden, unter anderem an das von Krüger. Anders als bei Krüger, werden die emotionalen Reaktionen in diesem Modell nicht gespiegelt. Vgl. ebd.

3.3.3 Chancen und Risiken einer starken Organisationskultur und starker Agilität

Welche grundsätzlichen Risiken bringt eine vorhandene starke Organisationskultur mit sich? Ein Risiko wurde am Ende von Kapitel 3.3.1 benannt: „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“. Jeder bewusste Strategiewechsel, den die Organisationsspitze beschließt, löst einen oder mehrere Veränderungsprozesse in der Organisation aus. Die neue Strategie kann besser oder schlechter im Einklang mit der deklarierten Zielkultur oder der bestehenden Ist-Kultur stehen. Je weniger die neue Strategie zur bestehenden Organisationskultur (und den verschiedenen Subkulturen²⁵⁶) passt, desto tiefgreifender ist der Veränderungsprozess bis hin zur Transformation der Organisation. Im Rahmen des Change-Managements wird mithilfe verschiedener Maßnahmen (z.B. das vorgestellte Vier-Phasen-Modell oder die von Kühn empfohlenen Veränderungen des Formalisierungsgrads) bewusst ein Kulturwandel initiiert. Dabei ist fraglich, inwieweit die initiierte Kulturveränderung erfolgt und welche Richtung sie nimmt.

Mit dem Konzept der agilen Organisation und einer agilen Organisationskultur wird die Vorstellung aufgelöst, dass eine Organisationsspitze die Organisation „von oben“ anpasst, einen Strategiewechsel und einen Kulturwandel initiiert und die übrigen Mitglieder der Organisation dabei begleitet werden, den neuen Vorgaben zu folgen. Agilität bedeutet Flinkheit, Beweglichkeit, Rührigkeit.²⁵⁷ Für die Unternehmensberatung und für die Organisationsentwicklung wurde der Begriff durch das „Agile Manifest“ bedeutsam. Das „Agile Manifest“ entstand im Jahr 2001 im Umfeld der Softwareentwicklung. Siebzehn Software-Entwickler formulierten das sogenannte „Manifesto for Agile Software Development“, das unter der Kurzbezeichnung „Agile Manifesto“ bekannt wurde. Unter den ersten Unterzeichnern waren unter anderem die beiden Scrum-Begründer Ken Schwaber und Jeff Sutherland sowie Ward Cunningham, der Erfinder der freien Wiki-Software „WikiWikiWeb“. Sie benannten im Rahmen des Manifests vier zentrale Leitsätze für agile Softwareentwicklung²⁵⁸. Aus den vier Leitsätzen des Manifests und den darin enthaltenen Werten lassen sich nach Janko Böhm zwölf Prinzipien ableiten. Dabei sind Werte seiner Auffassung nach nicht handlungsleitend. Erst die Prinzipien transferieren die Werte als Brücke in die Praxis und machen sie konkret handhabbar.

²⁵⁶ Mona Spisak beschreibt Subkulturen auf verschiedenen Hierarchieebenen, in den verschiedenen Altersklassen und Funktionsgruppen (z.B. Verwaltung / Verkauf / Rechnungswesen; Jung / Älter, Mitarbeiter / Führungskräfte). Vgl. Spisak 2018, S. 5.

²⁵⁷ Vgl. Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 110.

²⁵⁸ Vgl. Online-Quelle Agiles Projektmanagement, agiles-projektmanagement.org.

Werte	Abstract – nicht handlungsleitend (grundlegende Ausrichtung)
Prinzipien	Brücke zwischen Werten und Praktiken, helfen bei der Umsetzung und übersetzen
Praktiken	Ganz konkret, handlungsorientiert, variabel, unterliegen Änderungen und werden vom Team ausgewählt und ausgestaltet

Abb. 17: Werte, Prinzipien und Praktiken im agilen Mindset. Böhm 2019, S. 17.

Aus dem „Agilen Manifest“ wurden zunächst für den Bereich der Softwareentwicklung grundlegend neue Techniken und Arbeitsweisen (z.B. Scrum oder Kanban²⁵⁹) abgeleitet. Vor allem unterscheiden sich die Arbeitsweisen ganz grundlegend vom klassischen Projektmanagement mit Lastenheft und einer Planung von Beginn an bis zum fertigen Produkt. Die Idee der Agilität wurde auf Arbeitsweisen und Projektdurchführung in Organisationen übertragen. Feyth definiert Agilität im Zusammenhang mit Organisationen wie folgt: „Organisationale Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich und schnell an eine komplexe, unsichere Umwelt anzupassen und besser noch, Marktentwicklungen frühzeitig zu antizipieren, um initiativ und kundenorientiert Innovationen zu gestalten.“²⁶⁰ Im Rahmen eines Projektes des Instituts für Personalforschung der Hochschule Pforzheim aus dem Jahr 2016 wird Agilität kurz definiert als „Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“²⁶¹ AGILITÄT könnte als Akronym für **A**npassungsfähigkeit, **G**eschwindigkeit, **I**deenreichtum, **L**istungsfähigkeit, **I**nnovation, **T**ransformation, **Ä**nderungsbereitschaft, und **T**oleranz stehen. Eine agile Organisation ist durch eine Kultur geprägt, die Flexibilität und Ambiguitätstoleranz fördert. Dieser Kultur folgend, arbeiten dort Mitarbeiter mit ähnlichen Haltungen. In einer agilen Organisation ist ein von oben initiiertes Kulturwandel aufgrund des Vertrauens in Kundennähe und Flexibilität der selbständig arbeitenden Teams unnötig. In einer Organisation mit starren Strukturen, die den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 entgegenstehen, entsteht zwangsläufig ein Energieverlust und damit ein Wettbewerbsnachteil.

„Denn die Umwelt, in der sich Unternehmen heute bewegen, hat sich gegenüber den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts dramatisch gewandelt. Es ist dies ein epochaler Wandel. Er hat nicht nur Züge einer evolutionären Veränderung, sondern auch und gerade Züge einer disruptiven Transformation.“²⁶²

²⁵⁹ Weitere Techniken sind z.B. Extreme Programming (XP), Adaptive System Development (ASD), Feature Driven Development (FDD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Crystal Clear, siehe Böhm 2019, S. 29.

²⁶⁰ Feyth 2019, S. 157.

²⁶¹ Online-Quelle Institut für Personalforschung IfP (2016), Projekt Auf dem Weg zur agilen Organisation

²⁶² Prodoehl 2019 in Olbert/ Prodoehl (Hrsg.) 2019, S. 12.

Oftmals erkennen die Mitarbeiter die oben beschriebenen neuen Anforderungen des Markts und haben den Wunsch, darauf zu reagieren.²⁶³ Stress und psychische Fehlbelastung entstehen, wenn die Organisationsstrukturen und die vorhandene Organisationskultur die notwendige Anpassungsleistung verhindern. Eine agile Organisationskultur fördert Lernbereitschaft, Dialog, Kollaboration, Vertrauen und Transparenz. Es ist die Kernaufgabe einer agilen Führung, die Rahmenbedingungen für eine agile Kultur vorzugeben und zu leben. Wie bereits in Kapitel 3.2 dargestellt wurde, hat Führung in agilen Organisationen eine andere Bedeutung. „Führung heißt: andere erfolgreich machen, indem man ihnen bestmögliche Bedingungen schafft, die eigenen Fähigkeiten optimal einzusetzen.“²⁶⁴ Die Werte, die im Zusammenhang mit den vier Leitsätzen des „Agilen Manifestes“ beschrieben wurden, verleihen Sicherheit und geben ein Handlungsfeld vor.

„Eine ausgeprägte Wertekultur trägt nicht nur dazu bei, förderliche Vorgehensweisen und Handlungsprinzipien durch soziales „Dürfen“ zu motivieren, sondern darüber hinaus bietet sie einen sicherheits- und vertrauensstiftenden Rahmen in einem ansonsten volatilen Umfeld. Dies entlastet vor allem Mitarbeiter mit einem höheren Sicherheitsbedürfnis und ermutigt diese zu etwas agilerem Verhalten.“²⁶⁵

Der Gallup-Engagement-Index 2018 belegt, dass die Mitarbeiterbindung in agilen Organisationen größer ist. Mitarbeiter, die ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Agilität zuschreiben, fühlen sich emotional stärker gebunden. „Demnach sind bei agilen Unternehmen 43 Prozent der Befragten emotional hoch gebunden, während es bei nicht agilen Unternehmen nur sechs Prozent sind.“²⁶⁶ Müsste dann nicht jede Organisation die Transformation in eine agile Organisation mit einer agilen Organisationskultur anstreben? „Das kommt darauf an“ würde der Jurist sagen. Bestimmte Organisationen verfügen über eine Kultur, die sich durch ein geringeres Maß an Flexibilität auszeichnet bzw. nicht grundlegend verändert werden darf. Dazu zählen beispielsweise die christlichen Kirchen oder bestimmte, konservative Parteien. Das Fehlen von Agilität bzw. von Änderungsbereitschaft, Geschwindigkeit und Anpassung ist ein Kulturmerkmal. Für andere Organisationen, die stärker von notwendiger Anpassungsleistung betroffen sind (z.B. der Dienstleistungssektor), wäre eine agile Organisationskultur hilfreich. Das würde Spannungsfelder auflösen und die Mitarbeiterbindung stärken. Schließlich bescheinigt eine

²⁶³ Vgl. Freyth, S. 25 f. Antje Freyth beschreibt die Spannungsfelder, die sich für Menschen aufgrund der Diskrepanz der veränderten Anforderungen von Arbeit 4.0 und den bestehenden Strukturen in vielen Unternehmen ergeben. Regeln, Dokumentationspflichten, Chefentscheidungen und starre Strukturen verhindern flexibles Agieren der Mitarbeiter.

²⁶⁴ Böhm 2019, S. 91

²⁶⁵ Freyth 2019, S. 250

²⁶⁶ Vgl. „Agilität tut Mitarbeitern gut“, in *wirtschaft&weiterbildung* 2018, Vol. 30 (10), S. 8

aktuelle Untersuchung zu Agilität und Unternehmenserfolg den agilen Unternehmen eine 2,7mal bessere Performance als nicht agilen Unternehmen.²⁶⁷

3.3.4 Erfolgsfaktor Organisationskultur

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem Unternehmenserfolg? Wie wird dieser gemessen? Nach den oben dargestellten Ergebnissen haben agile Unternehmen eine bessere Performance als nicht agile Unternehmen. Reisman bemerkt zur Messbarkeit der Einflussgröße Organisationskultur kritisch, dass es unmöglich scheint, diesen Zusammenhang zu beweisen. Das begründet er wie folgt:

„Man müsste dazu den Zusammenhang zwischen Kultur und Erfolg einer Organisation zuerst über einen längeren Zeitraum untersuchen (longitudinale Studie), anschließend die Zeit zurückdrehen und exakt dieselbe Untersuchung, nun aber mit verändertem kulturellen Profil und unter sonst gleichen Rahmenbedingungen – *ceteris paribus*, nochmals durchführen.“²⁶⁸

Dennoch gibt es beginnend mit der Studie von Peters und Waterman aus dem Jahr 1982 zahlreiche Studien, die sich mit dem Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg beschäftigen. Zusammenfassend lässt sich der Einfluss der Kultur auf folgende Leistungsmerkmale der Organisation darstellen:

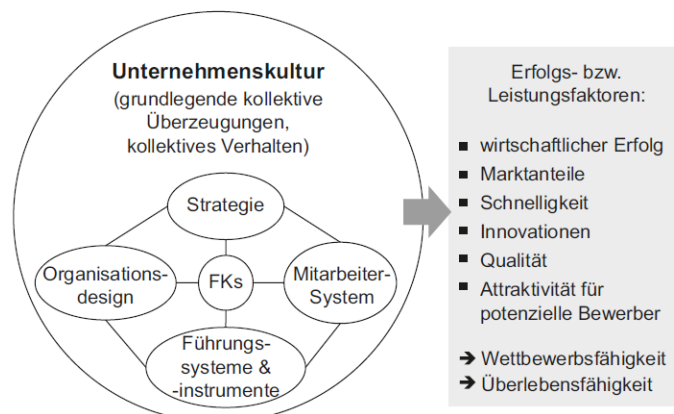


Abb. 18: Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren, aus: Sackmann (2017), S. 140.

Im Rahmen der verschiedenen Studien zum Einfluss der Organisationskultur auf verschiedene Leistungsfaktoren von Organisationen wurden sowohl der Kulturbegriff als auch die Leistungsfaktoren je nach Studie unterschiedlich operationalisiert. Ein Vergleich ist daher schwierig. Doch die meisten Studien weisen einen positiven Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und den erfassten Leistungsfaktoren nach.²⁶⁹

²⁶⁷ Vgl. Olbert/ Prodoehl/ Worley 2019, in Olbert/ Prodoehl (Hrsg.) 2019, S. 97. Die drei Autoren stellen den „Agile Performer Index“ vor, für den 285 führende europäische Firmen befragt wurden.

²⁶⁸ Reisman 2013, S. 97

²⁶⁹ Vgl. hierzu ausführlich Sackmann 2017, S. 142 ff. Hier wurden 65 empirische Studien aus den Jahren 1990 bis 2010 ausgewertet.

Der schon erwähnte Gallup-Engagement Index 2018 bescheinigt agilen Unternehmen eine höhere emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter. Eine höhere emotionale Bindung führt zu besseren Arbeitsleistungen. Für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ist der kulturelle Rahmen ebenfalls entscheidend. Eine Kultur mit „Null-Fehler-Toleranz“ und der Tendenz, Fehler oder Scheitern als beschämend zu erleben und zu bewerten und in der Folge zu verheimlichen, steht in krassem Gegensatz zu den Erfordernissen agiler Kompetenzentwicklung. Arbeit in der VUCA-Welt bedeutet für die Mitarbeiter, sich immer weniger auf Lösungsvorgaben oder Fachwissen von Führungskräften verlassen zu können. Sie werden in der Zukunft in vielen Branchen selbstorganisiert Lösungen in Teams erarbeiten, ohne Team- oder Projektleiter vernetzt und horizontal kommunizieren und nah am Kunden operieren. Dazu ist eine von agilen Werten geprägte Organisationskultur notwendig und ein ebensolches Kompetenzmanagement.²⁷⁰ Ein individueller Kompetenzentwicklungsplan mit Fähigkeiten, die für Arbeiten in der VUCA-Umgebung relevant sind, könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

Kompetenz	1–10 Ausprägung	1–3 Relevanz	Entwicklungsmaßnahme
Umsetzungskompetenz			
Anpassungsfähigkeit			
Reflexionsfähigkeit			
Fähigkeit zur Selbstkritik			
Selbst organisiertes Lernen			
Kreativität			
Stressmanagement			
Resilienz			
Achtsamkeit			
Problemlösefähigkeit			
Organisationsfähigkeit			
Change Management			
Kommunikation			
Empathie			
Konfliktmanagement			

Abb. 19: Individueller Kompetenzentwicklungsplan für Mitarbeiter, aus Freyth (2019), S. 132

Angst und Stress entstehen oft, wenn von Mitarbeitern Kompetenzen und Fachwissen erwartet werden, die sie gar nicht haben, und wenn die Organisationskultur es dem Mitarbeiter nicht erlaubt, dies offen zu äußern, ohne Sanktionen zu befürchten. Ein gesunder Umgang mit Stärken und Schwächen macht diese erstens transparent und reduziert zweitens die vorhandenen Schwächen so, dass sie dem Ausbau der vorhandenen

²⁷⁰ Agiles Lernen und gezieltes Kompetenzmanagement werden zukünftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen sein, vgl. Sauter/ Sauter/ Wolfig 2018, S. 132.

Stärken möglichst wenig im Weg stehen.²⁷¹ Auch in diesem Sinne ist die Organisationskultur eine wesentliche Einflussgröße für den Erfolg der Organisation.

Im Fallbeispiel, bei dem mehrere Unternehmen ohne Change-Management fusionieren, werden die unterschiedlichen Standortkulturen nicht berücksichtigt. Dies sorgt neben vielen anderen Faktoren für psychische Fehlbelastungen durch einen „Kulturshock“, der Konflikte auslöst. Die Unternehmenskultur des einen Unternehmens ist geprägt durch den ländlichen Standort, langjährige Betriebszugehörigkeit, ältere Mitarbeiter und vier klassische Hierarchieebenen. Das Betriebsklima ist konservativ, der Sprachstil formal und korrekt. Es herrscht ein inoffizielles Gebot, sich nicht das Du anzubieten. Diese Kultur kollidiert mit der Unternehmenskultur des agilen Start-Up-Unternehmens: jüngere und weniger lange gebundenen Mitarbeiter, großstädtisch geprägte Kultur und flachere Hierarchien. Alle sind per Du. Die jungen Mitarbeiter sind an diese tendenziell agile Kultur gebunden und die Mitarbeiter des anderen Unternehmens an ihre konservative und formale Kultur. Die Kultur wurde bei den verschiedenen Unternehmen auch durch die jeweiligen Unternehmensgründer geprägt, es wurden je nach Unternehmen spezifische Geschichten und Metaphern weitergetragen. Die jungen Mitarbeiter fürchten um ihre Entfaltungsmöglichkeiten und sehen sich durch strengere Hierarchien und neue Dokumentationspflichten eingeschränkt. Die älteren Mitarbeiter sehen sich den neuen Anforderungen nicht gewachsen und es gibt weder eine Kompetenzmessung nach der Fusion noch eine gezielte Kompetenzentwicklung. Ohne die begleitete Ausrichtung auf eine neue, gemeinsame Organisationskultur erleben alle Mitarbeiter eine „kulturelle Enttäuschung“, d. h. die von ihnen geteilten Werte und die von ihnen geteilte Kultur existieren nicht mehr. Stattdessen treffen sie auf ein kulturelles Vakuum. Die emotionale Bindung geht verloren. Eine professionelle Begleitung der Transformation hätte auch die emotionalen Effekte dieser tiefgreifenden Veränderung aufgefangen, die Mitarbeiter an der Entwicklung einer neuen Kultur beteiligt und ihnen so einen neuen Orientierungsrahmen angeboten.²⁷²

²⁷¹ Vgl. Freyth 2019, S. 138.

²⁷² Schein (2006) beschreibt beispielsweise explizit, dass bei Fusionen Kulturen verschmolzen werden und dies besondere Berücksichtigung erfahren sollte. Er bemängelt, dass die kulturellen Aspekte selten vorab geprüft würden und empfiehlt eine formale Kulturerhebung vor der Fusion, vgl. Schein 2006, S. 163 ff.

4. Lösungsansätze

In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits Lösungsmöglichkeiten für die Problemfelder skizziert – unter anderem bezogen auf das Fallbeispiel –, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ableiten und dadurch konkret von der Organisation bearbeiten lassen. In den folgenden Kapiteln liegt der Schwerpunkt auf der Bewältigung von Angst, einem Modell zum Umgang mit Komplexität und Wandel und auf dem Konzept der Resilienz. Für diese Bereiche werden Strategien ausgearbeitet und ausführlicher beschrieben, da ihnen aus Sicht der Autorinnen eine besondere Bedeutung für die Vermeidung von psychischer Fehlbelastung zukommt.

4.1 Lösungsorientierte Strategien im Umgang mit Angst

In Kapitel 3.2.2 wurden mögliche Auswirkungen von Angst auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern aufgezeigt. Der negative Impact auf Zusammenarbeit und Zielerreichung legt nahe, den lösungsorientierten Umgang mit Angst als eine wichtige Komponente für die Leistungsfähigkeit (und potenzielle Agilität) der Organisation zu betrachten. Es geht in diesem Kontext nicht um die Entwicklung individueller Therapieansätze, sondern um die Integration des Themenfeldes in Organisations- und Personalentwicklungskonzepte (OE/PE). Ziel solcher Konzepte kann vorrangig die allgemeine Stärkung der Arbeitsfähigkeit im Sinne der Organisationsziele sein, als positiver Sekundärnutzen werden jedoch auch die Mitarbeiter gestärkt. Werden vermehrt gesunde Strategien im Umgang mit Angst entwickelt, profitieren sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung stellen wertvolle Hinweisgeber auf ableitbare Handlungsfelder dar und leisten damit für die Organisationsentwicklung einen synergetischen Beitrag: Erfüllung der rechtlichen Vorgaben zur Psych GB einerseits und Stärkung der organisationalen Gesundheit und Lernfähigkeit andererseits.

4.1.1 Erkennen, Lokalisieren und Unterscheiden

Weder das Negieren von Angst noch das Vermeiden angstauslösender Situationen sind geeignet, auf der Ebene der Organisation einen gesunden Umgang mit dem Thema zu entwickeln. „Es geht [...] nicht darum, Emotionen zu unterdrücken – sie sind ohnehin da und begleiten all unsere Entscheidungen. Vielmehr geht es darum, sich seiner Emotionen gewahr zu werden. Zu erkennen, dass man Angst hat, heißt bereits, sie zu bewältigen.“²⁷³ *Erkenntnis* ist demzufolge der wichtigste und gleichzeitig oft schwerste Schritt, um sich mit dem Gefühl von Angst lösungsorientiert zu befassen. Jede Form der Verdrängung

²⁷³ Koch 2017, S. 290.

oder Vermeidung verbraucht ein hohes Maß an Energie, die zur ergebnisorientierten Aufgabenbewältigung dann nicht mehr zur Verfügung steht. „Alle Energie, die Klienten darauf verwenden, ihre Angst zu bekämpfen, fließt direkt in die Angst und vergrößert sie.“²⁷⁴ Es beginnt der an anderer Stelle bereits beschriebene Teufelskreis, der nur beendet werden kann, indem Angst als solche erkannt und ernst genommen wird.

Die Frage im Sinne von OE/PE dazu lautet daher: Welches Verhalten bzw. welche Strategien könnten durch Angst ausgelöst worden sein und welche Maßnahmen (oder Informationskonzepte) sind aus Sicht der Organisation hilfreich? Dabei darf es ausdrücklich nicht um die Stigmatisierung Einzelner gehen, denn dies würde psychische Gefährdungsbeurteilungen zum Manipulationsinstrument degradieren. Vielmehr sollten aus systemischer Perspektive individuelle Lösungsversuche zunächst formal als gewählte Strategie betrachtet werden. „Der Angstsymptomatik bzw. dem Symptomträger kann dabei ein [...] Sinn oder eine besondere Fähigkeit zugesprochen werden.“²⁷⁵ Das Verhalten Einzelner stellt aus dieser Sicht ein Symptom da, das entweder auf einen ungünstigen Regelkreis im System deutet – oder auf eine nachvollziehbare Reaktion *aller* Mitarbeiter auf Veränderungen. „Unbekanntes Neuland zu betreten, das fühlt sich gefährlich an: Das Neue selbst könnte gefährlich sein. Da nicht vorhersehbar ist, wie es sein wird, schaltet unser System zunächst vorsorglich auf Alarm [...].“²⁷⁶ Veränderungen können ungeachtet ihrer Notwendigkeit Angst auslösen. Bei Fusionen und gravierenden Veränderungen, wie im Fallbeispiel, können es Ängste vor neuen Teamkonstellationen, neuen Vorgesetzten, neuen Anwendungen oder Umstrukturierungen im eigenen Arbeitsbereich sein. „Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind.“²⁷⁷ Diese Ängste führen in der Folge zu den an anderer Stelle bereits beschriebenen Deutungen, Workarounds oder Absicherungsversuchen. „Hält man so am Bekannten und Gewohnten fest, geht man an alles Neue unvermeidlich bereits mit einem Vorurteil [sic] heran, das einen vor Überraschung, vor Ungewohntem und Unbekanntem absichern soll.“²⁷⁸ Tiefgreifende organisationale Veränderungen sollten daher immer durch rechtzeitige Information, Möglichkeiten zum Dialog und vertrauensbildende Maßnahmen begleitet werden. So werden Ängste ernst genommen und können u. U. schon im Vorfeld aufgelöst werden. Mit dieser Perspektive wird aus der Holschuld von

²⁷⁴ Schumacher 2012, S. 23.

²⁷⁵ Lieb 2014, S. 7.

²⁷⁶ Domke/ Granica 2019, S. 128.

²⁷⁷ Riemann 2013, S. 10.

²⁷⁸ Ebd., S. 123.

Mitarbeitern (Anpassung an Unbekanntes) eine denkbare Bringschuld der Organisation (das Unbekannte vermitteln bzw. dazu informieren).

Jedoch geht es nicht nur um das Erkennen, sondern auch um das *Lokalisieren* möglicher ungünstiger Strategien im Umgang mit Angst. D.h. wann, wo oder mit wem (Konstellationen, Strukturen, Setting) tritt dieses Verhalten auf? Dies ist genauso entscheidend, wie das Lokalisieren eines Konflikts, ansonsten werden möglicherweise Nebenkriegsschauplätze bearbeitet. Symptome sollten als Indikatoren genutzt werden und aus ihrem Auftreten und den bisherigen Lösungsversuchen ein zielführender Umgang mit der Angst herausgearbeitet werden. Ergebnisse einer psychischen Gefährdungsbeurteilung sind als Basisdaten hierzu nutzbar. Durch die Rückmeldung der Ergebnisse und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen (bspw. in Workshops) wird ein zielführender Umgang auf organisationaler Ebene in Form eines partizipativen Prozesses gestaltet. Wichtig ist, den späteren Transfer in den Arbeitsalltag zu gewährleisten und gezielt zu unterstützen. „Darüber hinaus müssen selbstverständlich auch organisatorische Strukturen vorhanden sein, die Unterstützungsprozesse erlauben und ermöglichen.“²⁷⁹ Erst dann kann sich nach und nach ein lösungsorientierter Umgang mit dem Thema Angst in der Organisationskultur niederschlagen. Weiterhin kann mittels *Unterschiedsbildung* detailliert herausgearbeitet werden, in welchem speziellen Kontext angstbesetztes Verhalten verstärkt oder vermindert auftritt, um zusätzliche Treiber und mögliches Entlastungspotenzial zu finden. So lässt sich bspw. beobachten, was je nach verstärkter oder verminderter Kontrolle von Mitarbeitern durch die Führungskraft geschieht. Wächst der Mitarbeiter durch die ihm gewährte Freiheit an seinen Herausforderungen oder wird er gehemmt durch den Wegfall gewohnter Kontrolle? Im letzten Fall wäre möglicherweise Kompetenzentwicklung gefragt, um z. B. Versagensängste durch Lernen abzubauen. Im wiederkehrenden Turnus sollte die Frage gestellt werden, ob die gelebte Organisationskultur Scheitern überhaupt erlaubt und ob sie das Vertrauen in die eigene Arbeitsleistung und deren Anerkennung fördert? Auf diese Weise lassen sich nach und nach ungünstige Muster im *Systemkontext* bearbeiten, um lösungsorientiertem Verhalten Vorschub zu geben.

²⁷⁹ Stadler/ Spieß 2012, S. 14.

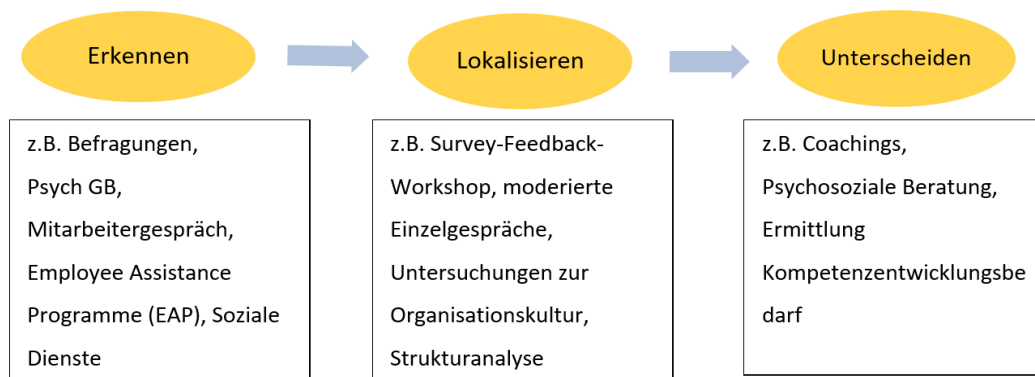


Abb. 20: Lösungsorientierter Umgang der OE und PE mit Angst (Quelle: eigene Darstellung)

Dieser Ansatz richtet den Blick auf alle Ebenen und alle Handlungsfelder der Organisation: die Führungspraxis, die Kommunikation, die Strukturen, die Organisationskultur und das organisationale Lernen. Zu prüfen ist, inwieweit diese Handlungsfelder bereits zur Entwicklung einer vertrauensbasierten, weitestgehend angstfreien Zusammenarbeit beitragen. Statt also angstmotiviertes Verhalten als individuelle psychische Schwäche wahrzunehmen, muss ein entsprechender Kulturwandel konsequent ermöglicht und gefördert werden, um z. B. eine positive Fehlerkultur – wie in agilen Settings vorgesehen – zu etablieren.

„Wir sprechen von Kulturwandel in Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Dies ist bei umfassenden Veränderungsprojekten üblicherweise der Fall, denn diese gelingen nur, wenn sich nicht nur die Prozesse und Systeme, sondern auch das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden verändert.“²⁸⁰

Argumente wie Zeitmangel, die erforderliche Konzentration auf das Kerngeschäft oder erhöhter Aufwand einer Befragung sollten einer dazu notwendigen Organisationsdiagnose (bspw. mittels einer Psych GB) nicht entgegenstehen. Es steht außer Frage, dass Organisationen primär ihren Geschäftszweck und ihre Ziele verfolgen müssen. Die Konzentration auf die Ergebnisse dient letztlich sowohl der Organisation als auch den Mitarbeitern, indem Arbeitsplätze geschaffen (bzw. erhalten) werden. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass eine schleichende Aushöhlung der Teamzusammenarbeit dauerhaft die gesamte Organisation ausbremst. Wer an dieser Stelle zu wenig Zeit für organisationale Gesundheit aufwendet, zahlt später möglicherweise doppelt mit Fluktuation, sinkender Leistungsqualität oder Konsolidierungsmaßnahmen zum Ausgleich schlechter Ergebnisse. Es geht daher um die Konzeption passender, an den Organisationszielen und der speziellen, jeweiligen Situation orientierter OE- und PE-Maßnahmen. Diese sollten *Erkennen, Lokalisieren und Unterscheiden* ungünstiger, angstbesetzter Strategien als Arbeitsauftrag zur gesunden Entwicklung von Organisation und Mitarbeitern verstehen. Das

²⁸⁰ Braun/ Cornelissen/ von Hehn 2016, S. 2.

Ziel ist, eine Kultur des Vertrauens mit Führungskräften und Mitarbeitern zu entwickeln, um gesund, flexibel und zukunftsfähig zu sein. Das ist kein Wandel, der von heute auf morgen erreicht wird, gleichwohl lohnt sich die Investition.

4.1.2 Systemdenken und Integration

Mit dem Erkennen, Lokalisieren und Unterscheiden der Auswirkungen von Angst am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Schritt getan, das Ziel jedoch noch nicht erreicht. Vor allem das Lokalisieren birgt die Gefahr einseitiger Zuschreibungen und fehlenden Einbezugs des Kontextes. „Statt dessen [sic] neigen wir dazu, uns auf ‚Schnappschüsse‘ von isolierten Systemteilen zu konzentrieren, und wundern uns, warum unsere größten Probleme scheinbar unlösbar sind.“²⁸¹ Ruft bspw. ein gefürchteter Vorgesetzter bei seinen Mitarbeitern übertriebene, d. h. vom Ergebnis ablenkende, Anpassung hervor und zeigt das gesamte Team dieses Verhalten, sollten Haltung und Stil des Vorgesetzten geprüft werden, statt nur das Team zu schulen. Erfolgt dies nicht, wird u. U. ein konstellationsbedingter Regelkreis beibehalten. So „[...] kommt es durch derartige Anpassungsprozesse lediglich zu einer Stabilisierung, Fortschreibung [...] des in der betreffenden Gemeinschaft bereits Erreichten.“²⁸² Hüther spricht in diesem Zusammenhang auch von der Anpassungsfalle.²⁸³ Auf diese Art kann in der Organisation weder Selbstverantwortung noch Agilität gelebt werden. Es gilt daher, in Kontexten und Auswirkungen zu denken. Systemdenken bedeutet, Unterschiede, Rückbezüglichkeit (Referentialität) und Muster (Regelkreise) zu suchen. Diese müssen in ihrer Gesamtheit bearbeitet werden, wenn Interventionen wirksam und nachhaltig sein sollen. Dazu bedarf es partizipativer Methoden, um Beteiligte auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation einzubeziehen. Dies kann z. B. durch die Beobachtung von Teams in ihrer Interaktion und Rückspiegelung der Erkenntnisse in moderierten Workshops erfolgen. Kritisch anzumerken ist, dass Ergebnisse des systemischen Vorgehens nicht unbedingt anhand quantifizierbarer Kriterien messbar sind. Insofern sind sie nicht eindeutig belegbar. Vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind belastbare Kriterien und Indikatoren gefragt. Systemische Interventionen greifen jedoch oftmals indirekt durch Impulse, die mit Zeitverzug wirken. „Ob man schwierige Probleme bewältigt, hängt häufig davon ab, dass man erkennt, wo die Hebelwirkung am größten ist, also welche Veränderung [...] zu einer weitreichenden, dauerhaften Verbesserung führt.“²⁸⁴ Systemdenken richtet den Fokus demzufolge nicht allein auf Einzelne und deren Umgang mit Angst, sondern betrachtet Zusammenhänge, Unterschiede und

²⁸¹ Senge 2011, S. 17.

²⁸² Hüther 2016, S. 61.

²⁸³ Vgl. ebd., S. 61.

²⁸⁴ Senge 2011, S. 81.

Wechselwirkungen im Gesamtkontext der Organisation. Vor diesem Hintergrund stellt Angst einen Indikator dar, der einen wichtigen Hinweis auf Dysfunktionalität liefert. Dieses Prinzip wird auch in agilen Methoden gelebt, denn frühes Scheitern verhindert Fehlentwicklung und dadurch explodierende Kosten. Der Begriff Fehler erhält hiermit eine völlig neue Konnotation und es entfällt die Angst vor dem Scheitern. Ein ehemals aversiver Sachverhalt wird auf diese Art in den normalen Prozessablauf integriert. *Integration* ist der wesentliche Schritt im lösungsorientierten Umgang mit Angst. Voraussetzung dazu sind die im vorigen Abschnitt beschriebenen Schritte, aber allem voran eine förderliche Haltung und Kultur innerhalb der Organisation. Die Integration, d. h. die Akzeptanz von Angst als berechtigtem Reaktionsmuster ist eine Kollektivaufgabe und liegt gleichzeitig im Verantwortungsbereich des Einzelnen. „Das Fazit aus dem Umstand der oben beschriebenen ‚natürlichen Konfliktlage‘ ist, dass Organisationen die Aufgabe haben, kreative Wege zu entwickeln, um mit dieser paradoxen Situation umzugehen.“²⁸⁵ Wenn Geschäftsleitungen sich davor scheuen, kann dies auch ein Indiz für Angst vor Macht- oder Kontrollverlust sein, schließlich stärkt mehr Selbstverantwortung in der Fläche den Mut von Mitarbeitern. Daher gilt es insbesondere an der Spitze der Organisation, die Scheu zu überwinden und mutige OE/PE-Konzepte zu entwickeln, um durch die Integration (Akzeptanz) der Angst neue Erkenntnisse für die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu entwickeln. Der vorher für sinnlose Kontrollversuche aufgebrauchte Aufwand kann damit wirksam in Leistung und Ergebnisse investiert werden, um sowohl Organisation als auch Mitarbeiter gesund zu erhalten.

4.1.3 Exemplarische Anwendung auf das Fallbeispiel

Ergebnisse der Psych GB (Auszüge aus Befragung):	Exemplarische Anwendung auf das Fallbeispiel:
<p><i>Der Teamleiter scheut sich, Aufgaben zu delegieren, da seine Vorgesetzte von ihm (auch operativ) hohen Einsatz fordert. Darunter leidet die Führung seines Teams. Er zeigt seine Überforderung nicht und versucht weiterhin, das zu hohe Pensum zu bewältigen. Er leidet unter der zunehmenden psychischen Belastung, fürchtet aber noch mehr den Verlust des Respekts seiner Vorgesetzten.</i></p>	<p>Das gezeigte Verhalten deutet auf eine Anpassungsleistung hin, die sich an der wahrgenommenen Haltung der Vorgesetzten orientiert. Für den Teamleiter es wichtig, dass er seine Überforderung eingesteht. Ein erster Schritt könnte z. B. die Konsultation eines psychologischen Dienstes (oder EAP²⁸⁶) sein, auch um sich für ein Gespräch mit der Vorgesetzten zu stärken. Indem er sich traut, dies offen anzusprechen, gibt er der Vorgesetzten eine Chance zur Ausübung ihrer Fürsorgepflicht. Darüber hinaus sollten gemeinsam Lösungen für strukturelle Verbesserungen entwickelt werden, um sinnvoll delegieren zu können.</p>

²⁸⁵ Domke/ Granica 2019, S. 141.

²⁸⁶ EAP: Employee Assistance Programme.

<p><i>Es gibt keine Transparenz über weitere strategische Entwicklungen, Informationen kommen nur sporadisch. Der Teamleiter sorgt sich um den Fortbestand seines Teams. Seine Konzentration nimmt ab, er hat Versagensängste und wird konfliktscheu. Da kein anderer Ängste zu haben scheint, spricht er mit niemandem darüber.</i></p>	<p>Die hierarchisch geprägte Kultur des Standorts, an dem die Vorgesetzte sitzt, schreckt bzgl. offener Kommunikation ab. Der Teamleiter fragt weder nach den essentiellen Informationen, noch redet er über seine Ängste. Es muss Klarheit über die Strategie herrschen, damit die Teamleiter wirksam arbeiten können. Der Abbau von Ängsten darf nicht Individualaufgabe sein, sondern Lösungen sollten bilateral angestrebt werden: organisationsseitig durch (langfristige) Kulturarbeit und individuell durch (kurzfristiges) Coaching / ggfs. Therapie.</p>
--	---

4.2 Resilienz

Resilienz und Agilität: zwei Begriffe, die im Kontext von Ratgeberliteratur, Organisationsentwicklung und Managementstrategien in jüngster Vergangenheit Schlagwortcharakter erlangt haben. Resilienz und Agilität gelten als Antworten auf Ungewissheit, Konjunkturschwankungen, Firmenverkäufe und Fusionen sowie als Wettbewerbsvorteil für Organisationen. Im ersten Kapitel wurde dargestellt, dass die Krankheitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen in allen Branchen seit Jahren stark ansteigen. Dies kann nicht ausschließlich auf den Faktor Arbeit zurückgeführt werden, doch der Schluss liegt nahe, dass am Arbeitsplatz aufgrund von zunehmender Komplexität und Ambiguität ein hohes Potenzial für psychische Fehlbelastung vorliegt. Individuelle psychische Widerstandsfähigkeit und organisationale Anpassungsfähigkeit scheinen passende Lösungsansätze in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt zu sein. Inwieweit und wie dies zutrifft, steht im Zentrum dieses Kapitels.

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst der Begriff der Resilienz erläutert und dann seine Bedeutung für die Ebenen Individuum, Team und Organisation dargestellt. Im Anschluss werden Instrumente zur Messung der organisationalen Resilienz vorgestellt und mögliche Maßnahmen zur Förderung von Resilienz in der Organisation abgeleitet. Ein kurzer Exkurs stellt die besonderen Funktionen von Humor in der Organisation dar. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung des Resilienz-Konzepts.

4.2.1 Was bedeutet Resilienz?

In Bezug auf das Individuum bezeichnet Resilienz „die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln.“²⁸⁷ Bei dieser Definition wird die Resilienz als Gegenposition zur

²⁸⁷ Warner 2017, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 1442.

Vulnerabilität²⁸⁸ erst sichtbar, wenn eine traumatische oder psychisch stark fehlbelastende Situation vorliegt und die Person *aufgrund von Resilienz* ihr seelisches Gleichgewicht wiederherstellt. Verkürzt dargestellt: ohne persönliche Krise auch keine Resilienz. In der Medizin und der Psychologie ist der Begriff der Resilienz eng verbunden mit dem der Salutogenese. Die Salutogenese beschäftigt sich nicht mit der Entstehung von Krankheit und Defiziten, sondern stellt auf die Faktoren ab, die zur Entstehung und Erhaltung der Gesundheit beitragen. Der Begriff der Salutogenese wurde von Aaron Antonovsky und Alexa Franke 1997 als Gegenentwurf zur Pathogenese entwickelt. Lateinisch *Salus*²⁸⁹ bedeutet Gesundheit und *Genesis* meint Schöpfung, Geburt.²⁹⁰ Die Wortschöpfung Salutogenese steht demnach für die Entstehung oder Geburt der Gesundheit. Ein zentraler Aspekt des Konzepts ist das sogenannte Kohärenzgefühl, eine psychische Einflussgröße, die auf den Gefühlen von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit beruht. Den Begriffen Salutogenese und Resilienz ist die Ressourcenorientierung gemeinsam bzw. die Untersuchung der Faktoren und Fähigkeiten, die ein inneres Gleichgewicht wiederherstellen können.²⁹¹ Der Begriff der Resilienz hat seinen Ursprung in der Ingenieur- bzw. Materialwissenschaft und bezeichnet dort die Elastizität eines Materials bzw. dessen Fähigkeit, nach Belastung durch Druck- oder Zugkräfte wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückzukehren. Auch in der Ökologie, den Wirtschaftswissenschaften, in der Soziologie und der klinischen Psychologie wird das Konzept der Resilienz aufgegriffen.²⁹²

Durch eine Langzeitstudie zweier amerikanischer Entwicklungspsychologinnen auf der hawaiianischen Insel Kauai kam dem Begriff der Resilienz im Zusammenhang mit der Persönlichkeitsentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Sie begleiteten jahrzehntelang die Entwicklung von Kindern, deren Entwicklungsbedingungen aufgrund eines schwierigen familiären Umfelds als besonders gefährdend eingeschätzt wurden. Die Stichprobe umfasste ca. 700 Kinder von psychisch kranken, alkoholabhängigen und/oder arbeitslosen und/oder gewalttätigen Eltern. Anders als vermutet, entwickelte sich ein

²⁸⁸ Vulnerabilität bezeichnet in der Psychologie die Verletzlichkeit von Menschen. Vulnerable Menschen benötigen länger, um sich nach einer Krise davon zu erholen und geraten schneller aus dem seelischen Gleichgewicht, vgl. Rolfe (2019), S. 25.

²⁸⁹ Siehe Heinichen 1978, Pons Globalwörterbuch lateinisch – deutsch, S. 404.

²⁹⁰ Ebd., S. 193.

²⁹¹ Vgl. Karidi/ Schneider/ Gutwald 2018 in Karidi/ Schneider/ Gutwald (Hrsg.) 2018, S. 165 f. und Bengel 2017, in Dorsch – Lexikon der Psychologie 2017, S. 1466. Der Begriff der Salutogenese und das Konzept des Kohärenzgefühls werden an dieser Stelle nicht weiter vertieft, obwohl der Begriff einige Parallelen zu dem Konstrukt der Resilienz aufweist. Da gerade in Bezug auf Resilienz aufgrund der besseren Operationalisierbarkeit aktuell auch Forschungsergebnisse in Zusammenhang mit Organisationen vorliegen, wird hier auf diesen Begriff fokussiert. Vertiefend zur Salutogenese: Antonovsky, Aaron in Franke, Alexa (Hrsg.) (1997): *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen.

²⁹² Vgl. Weiß/ Hartmann/ Högl 2018 in Kadiri/ Schneider/ Gutwald (Hrsg.) 2018, S. 15.

Drittel der Kinder normal und diese wurden als besonders widerstandsfähig und damit als „resilient“ bezeichnet.²⁹³ Auf der individuellen Ebene kann der Begriff der Resilienz über die allgemeine psychische Widerstandsfähigkeit hinaus spezifiziert werden. Diese Widerstandsfähigkeit beruht insbesondere auf den sogenannten sieben Säulen der Resilienz: dem Optimismus, der Selbstwirksamkeit, der Akzeptanz, der Lösungsorientierung, dem Verlassen der Opferrolle, der Übernahme von Verantwortung und der Zukunftsplanung. Heller und Gallenmüller beschreiben die „3+7 Resilienz-Schlüssel“. Zu den genannten sieben Säulen der Resilienz zählen sie noch die Faktoren Achtsamkeit, Ungewissheitstoleranz und Veränderungsbereitschaft hinzu.²⁹⁴

Wie kann der Begriff der Resilienz von der individuellen Ebene auf die organisationale Ebene übertragen werden? Eine Organisation ist ein komplexes System von Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen, von Interaktionen mit der Systemumwelt und dies im Rahmen von verschiedenen Kontexten. Resilienz in Verbindung mit Organisationen kann als ein spezifisches soziales Phänomen verstanden werden, welches die organisationale Identität stabilisiert. Eine resiliente Organisation schafft auf der Ebene des Individuums, der Teams und der gesamten Organisation resilienzfördernde Rahmenbedingungen, so dass die Organisation in der Lage ist, in Krisen handlungsfähig zu bleiben, diese zu meistern und daraus zu lernen.²⁹⁵ Für dieses Kapitel wird unter organisationaler Resilienz nach Rolfe Folgendes verstanden: „[...] die Kraft einer Organisation [...], auch in Krisen oder Veränderungsprozessen, die unsicher, unklar und komplex sind, achtsam, lebendig und wirksam zu agieren und sich zu entfalten [...]“²⁹⁶ Auf die spezifischen resilienzfördernden Faktoren innerhalb von Organisationen wird in Kapitel 4.2.3 weiter eingegangen.

²⁹³ Vgl. Hoffmann 2017, S. 49 f.

²⁹⁴ Vgl. Heller/ Gallenmüller 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 9.

²⁹⁵ Vgl. Hoffmann 2017, S. 97 und Soucek et al. 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 104.

²⁹⁶ Rolfe 2019, S. 27.

4.2.2 Drei Ebenen der Resilienz: Individuum, Team, Organisation

Karsten Drath stellt in seinem „FiRE Modell“[®] acht Sphären vor, welche die individuelle Resilienz beeinflussen und fördern können:

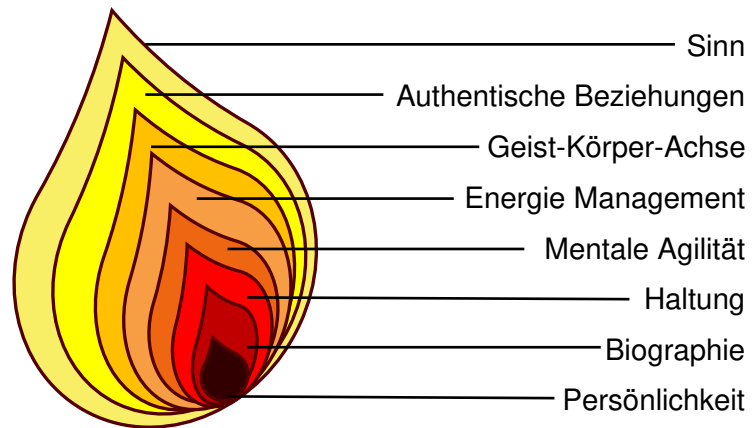


Abb. 21: Das „FiRE Modell“[®] nach Karsten Drath 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 21.²⁹⁷

Die Persönlichkeit im Kern des Modells ist nach seiner Auffassung nur bedingt bzw. in sehr engen Grenzen willentlich dauerhaft beeinflussbar. Die Stressresistenz eines Menschen ist genetisch bedingt und beeinflusst durch die frühkindliche Prägung. Er unterscheidet die sogenannte „rohe“ und „erarbeitete“ Resilienz, wobei eine ausgeprägte rohe Resilienz bei Menschen auftritt, die sich nur selten vom Kurs abbringen lassen, die nicht sehr vulnerabel sind und die für persönliche Krisenfälle keine besonderen Selbstfürsorge-Fähigkeiten entwickelt haben, da sie keine großen persönlichen Krisen erleben. Menschen mit einem geringen Maß an roher Resilienz lassen sich durch Konflikte leicht beeinflussen und neigen dazu, intensiv auch über Situationen mit kleineren Spannungen nachzudenken. Sie kennen ihre eigenen inneren „Dämonen“ sehr gut und haben gelernt, damit umzugehen. Das „FiRE Modell“[®] zeigt auf, wie Persönlichkeit, Biographie, Haltung, mentale Agilität, Energiemanagement, Geist-Körper-Achse, authentische Beziehungen und Sinn zusammenspielen. Die eigene Biographie mit positiven und negativen Ereignissen, Erfahrungen und erarbeiteten Sichtweisen kann eine Quelle für Resilienz sein. Macht sich eine Person die durchlebten und überstandenen Krisen bewusst, die erzielten Erfolge und Glücksmomente, dann führt dies zu einer Vernetzung der Ereignisse der eigenen Lebensgeschichte und zu einer verstärkten Wahrnehmung von Selbstwirksamkeit.

Auch die individuelle Haltung und die eigenen Glaubenssätze beeinflussen die Resilienz. Lebt die Person in einer Opfer- oder in einer Gestalterrolle? Welche Antreiber

²⁹⁷ Vgl. Drath 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 21. FiRE[®] steht für „Factors of improved Resilience Effectiveness.“

spielen eine Rolle? Das Bewusstsein darüber kann sich resilienzfördernd auswirken, da sich die innere Flexibilität erhöht. Die Sphäre der „Mentalen Agilität“ bezieht sich auf die Möglichkeit, geistige Wendigkeit zu trainieren. Das Training der mentalen Agilität eröffnet neue Perspektiven und fördert die Lernfähigkeit. Auch das individuelle Energiemanagement spielt eine wichtige Rolle für die individuelle Resilienz. Das Bewusstmachen von inneren Kraftquellen und die eigenen Fähigkeiten, Stress abzubauen zu können, sind wertvolle Ressourcen. Die Sphäre der Geist-Körper-Achse betont die enge Verbindung von Körper und Geist und die Notwendigkeit, den eigenen Körper anzunehmen und gut für sich zu sorgen durch ein ausreichendes Maß an Schlaf, durch Bewegung und/oder Sport und gesunde Ernährung. Authentische Beziehungen sind eine wesentliche Quelle für die Stärkung der Resilienz. Vertrauenspersonen ermöglichen einen vertrauensvollen Austausch auf der beruflichen und auf der privaten Ebene. Gute und belastbare Beziehungen, in denen Masken und Fassaden fallengelassen werden können, wirken wie ein Schutzraum und können zugleich neue Perspektiven eröffnen durch konstruktives, annehmendes Feedback. Wer in Krisenzeiten auf belastbare Beziehungen zurückgreifen kann, der hat gute Chancen, diese zu überwinden. Schließlich ist noch der Sinn, d. h. das Erkennen des eigenen Lebenssinns, grundlegend für ein Leben im Einklang mit den eigenen Werten. Handeln im Einklang mit den eigenen Werten im beruflichen Kontext wirkt resilienzfördernd, Handeln gegen die eigenen Werte löst Stress aus.²⁹⁸ Organisationen können Mitarbeiter durch Stressmanagement-Seminare oder resilienzfördernde Seminare bei der Stärkung der im „FiRE Modell“[®] benannten Sphären gezielt unterstützen. Durch den ganzheitlichen Ansatz wird die Chance erhöht, dass jeder Mitarbeiter einen passenden Aspekt aufgreifen kann. In verschiedenen Modulen können die einzelnen Bereiche vorgestellt und so neue Perspektiven eröffnet werden. Das Erkennen individueller Energiequellen und Ressourcen, die im Laufe des Lebens entstanden sind, kann für den Einzelnen wertvoll und förderlich sein.

Ein Resilienz-Training kann darüber Aufschluss geben, welche Anforderungen an den Mitarbeiter gestellt werden und welche Rollen er dabei einnimmt, ob er im Einklang mit seinen Werten handeln kann und welche Regenerationsfähigkeiten er für sich entwickelt hat.²⁹⁹ Um psychischer Fehlbelastung vorzubeugen, können sie ein nützlicher Baustein von mehreren sein. Es sollte allerdings nicht der Eindruck vermittelt werden, der Mitarbeiter sei allein dafür verantwortlich, jedwede noch so starke Arbeitsbelastung durch individuelles Training ausgleichen zu sollen. Auch die Führungskraft kann

²⁹⁸ Vgl. Drath 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 22-32.

²⁹⁹ Solche Trainings sollten nach Auffassung der Verfasserin auf freiwilliger Basis angeboten werden.

Optimismus, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeitserleben und damit die Resilienz ihrer Mitarbeiter stärken. Ein Vertrauensvorschuss und vertrauensvolle Zusammenarbeit können verantwortliches und vertrauenswürdigen Verhalten initiieren und fördern, ein positiver Kreislauf kann so in Gang gesetzt werden.

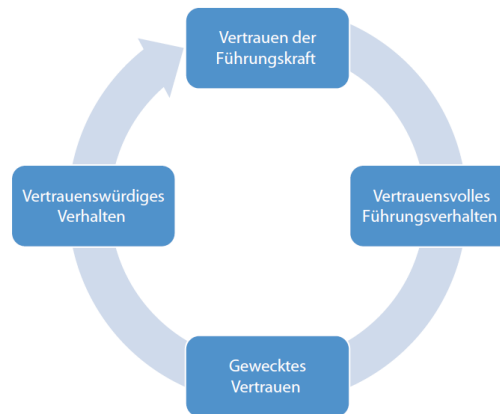


Abb. 22: Kreislauf der Vertrauensentwicklung aus Hoffmann 2017, S. 143.

Vertrauen und ein positives Wir-Gefühl sind auch für die Arbeit im Team von zentraler Bedeutung. Teams zeichnen sich durch eine meist wellenförmig verlaufende Teamdynamik aus, die zwischen Differenzierung und Diskurs und Integration des Erarbeiteten oder des Gelernten hin und her pendeln können. Das bekannteste Modell der Teamentwicklung stammt von Bruce W. Tuckman und wurde in den 1960er Jahren entwickelt. In dem Modell werden die Phasen Forming (Anfangs- und Orientierungsphase), Storming (Konfliktphase), Norming (Organisationsphase), und Performing (konstruktive Zusammenarbeit) beschrieben.³⁰⁰ Ein resilientes Team in der Phase der konstruktiven Zusammenarbeit ist in der Lage, Diskursphasen nutzbar zu machen und daraus wesentliche Lerneffekte zu generieren. Dadurch wird die Handlungsfähigkeit des Teams in Krisensituationen gestärkt. Darüber hinaus existieren in vielen Teams unterschiedliche Teamrollen. Diese zu kennen, ohne Teammitglieder auf eine bestimmte Rolle zu reduzieren, ist eine wirkungsvolle Teamressource.³⁰¹ „Die Resilienz im Team ist umso besser, je größer das vorhandene Bewusstsein für die gemeinsamen Ressourcen ist.“³⁰²

³⁰⁰ Vgl. König/ Volmer 2018, S. 168 ff. und Huber 2019, S. 22 f.

³⁰¹ König und Volmer beschreiben die Rollen des *Erfinders*, der neue Ideen einbringt, die des *Wegbereiters*, der neue Chancen sieht, die des *Moderators*, der Prozesse steuert, des *Machers*, der Energie ins System bringt, des *Beobachters*, der Ideen auf Machbarkeit hin prüft, des *Teamspielers*, der die Kommunikation verbessert, des *Umsetzers*, der Ideen praktisch umwandelt und systematisch ausführt, des *Perfektionisten*, der Fehler aufdeckt und so für Qualität sorgt und die Rolle des *Experten*, der Fachwissen mitbringt, vgl. König/ Volmer 2018, S. 163.

³⁰² Huber 2019, S. 51.

Dazu können einige Sphären aus dem „FiRE Modell“[®] auf das Team übertragen werden. Die Sphäre der „Biographie“ kann für das Team als Ressource nutzbar gemacht werden, indem sich das Team die eigene Teambiographie bewusst macht, die erfolgreich überwundenen Krisen, die Lerneffekte daraus und die gemeinsamen Ziele für die Zukunft. Die Sphäre der „Authentischen Beziehungen“ kann innerhalb des Teams als die belastbare und vertrauensvolle Beziehung zu den einzelnen Teammitgliedern unter Würdigung der individuellen Stärken und Rollen verstanden werden. Die Bereitschaft zur kollegialen Beratung und die Tiefe der Beratung werden gefördert. In einem Team mit wenig Konkurrenzdruck zeigt sich die Qualität der Zusammenarbeit auch dadurch, dass neidlose Freude über die Idee von anderen Teammitgliedern möglich ist.³⁰³ Die Sphäre „Sinn“ lässt sich in geteilte und gemeinsame Werte im Team übersetzen. Teamregeln können diese Werte in die tägliche, gemeinsame Arbeit transferieren. Wie wird geplant, wie werden Maßnahmen umgesetzt, wie werden Konflikte ausgetragen, welche Feedbackregeln gibt es, wie werden Aufgaben verteilt und wie soll das Team nach außen sichtbar werden? Für ein Team können geteilte Werte und ein gemeinsam erlebter Sinn eine Kraftquelle sein. Die Organisation kann zur Stärkung der Resilienz der Teams beitragen, indem sie Raum für Teamentwicklung gibt, indem die Teams in Anlehnung an die verschiedenen Rollen und Stärken klug besetzt und nicht zuletzt durch die Führungskraft gut gesteuert und motiviert werden. Darüber hinaus kann die Etablierung einer „Genug-Kultur“ die produktive Zusammenarbeit in Teams stärken.³⁰⁴ Klare Strukturen und Entscheidungsspielräume sowie ggf. Budgets zur Stärkung der Selbstwirksamkeit können für Teams förderlich sein.

Wie in Kapitel 4.2.1 dargestellt wurde, schafft eine resiliente Organisation Rahmenbedingungen, die resilientes Verhalten von Beschäftigten und Teams fördern. Auf der Ebene der Organisation wurden diese Rahmenbedingungen weiter ausdifferenziert. Die internationale Organisation für Standardisierung (ISO) hat im Jahr 2017 die neue Norm 22136 zur „Organisationalen Resilienz“ mit neun Elementen veröffentlicht:³⁰⁵

³⁰³ Vgl. Rehwald 2017, S. 121.

³⁰⁴ Vgl. Rolfe 2019, S. 204. Rolfe beschreibt auch das Gegenteil der „Genug-Kultur“ in Teams, die „Kultur der Knappheit“, die durch Scham, Vergleich und geringes Engagement geprägt ist.

³⁰⁵ Vgl. Heller et al. 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 134 f.

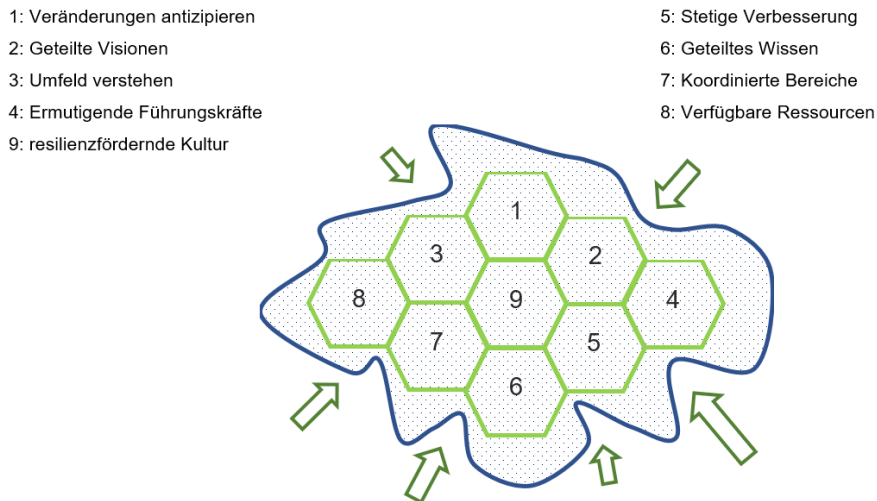


Abb. 23: Neun Elemente der Organisationalen Resilienz nach ISO-Norm, eigene Darstellung

Diese Form ist besonders stabil und nutzt den Raum ideal aus. Die von außen wirkenden Kräften (als Pfeile dargestellt) wirken auf die Organisation, werden aufgenommen, schwächen jedoch die innere Stabilität nicht. Die Organisation bleibt als System zusammen und im Gleichgewicht. Wie kann man die in einer Organisation vorhandene Resilienz messen und fördern? Diese Frage wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

4.2.3 Möglichkeiten der Förderung und Messung von Resilienz

Die gezielte Förderung der organisationalen Resilienz erfordert in einem ersten Schritt die möglichst genaue Messung der vorhandenen Resilienz in der Organisation, um unzureichend gesteuerte und ggf. unnötige Maßnahmen zu vermeiden. Heller et al. stellen zur Messung der Resilienz in der Organisation einen Fragebogen vor, der die in Kapitel 4.2.2 beschriebenen neun Elemente der ISO-Norm 22136 aufgreift.³⁰⁶ In dem von Heller et al. entwickelten Fragebogen zur vorhandenen Resilienz sind Fragen zur Einschätzung der organisationalen Resilienz in der gesamten Organisation und in Bezug auf das jeweilige Arbeitsgebiet enthalten. Durch die Untersuchung wird die Relevanz der Einzel-Elemente bestätigt. Hinsichtlich der Resilienz wirkt Führung als Schutzfaktor aber auch als Risikofaktor. Die Verfügbarkeit bzw. die fehlende Verfügbarkeit von Ressourcen stellen einen besonderen Risikofaktor dar. Als Schutzfaktoren werden insbesondere innere Faktoren der Organisation wahrgenommen, z. B. die Fehlerkultur, die Führung und die Sinnwahrnehmung. Als resilienzschwächende Faktoren werden äußere Faktoren benannt, z. B. Politik, Digitalisierung und der Markt.³⁰⁷

³⁰⁶ Ebd., S. 136.

³⁰⁷ Vgl. Heller et al. 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 138.

Erst durch die Analyse der vorhandenen Resilienz in der Organisation können Maßnahmen zur Förderung der Resilienz auf den schon beschriebenen Ebenen von Individuum, Team und Organisation ergriffen werden. Soucek, Schlett und Pauls beschreiben weitere Fragebögen zur Messung von resilientem Verhalten in der Organisation. Die von ihnen entwickelten Fragebögen können online eigenständig ausgefüllt und ausgewertet werden.³⁰⁸ Resilientes Verhalten bei der Arbeit messen die Autoren unter anderem mit emotionaler Bewältigung von Problemen bei der Arbeit, mit der Fähigkeit zur positiven Umdeutung, mit umfassender Planung als Lösungsansatz zur Begegnung von Problemen und mit der fokussierten Umsetzung der Lösungsideen. Darüber hinaus empfehlen sie webbasierte Trainings zur individuellen Resilienzentwicklung.

Die in der ISO-Norm 22136 beschriebenen Elemente sind dazu geeignet, die Resilienz einer Organisation nachhaltig zu verbessern. Hier wird durch die Untersuchung von Heller et al. gezeigt, dass vor allem ermutigende Führungskräfte, die Verfügbarkeit von Ressourcen und geteilte Visionen von den befragten Personen als wesentlich angesehen werden. Insbesondere die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz kann bereits Aufschluss darüber geben, an welchen Stellen Schutz- und Risikofaktoren in der Organisation vorhanden sind. Diese Beurteilungen werden jedoch leider noch immer sehr selten effektiv eingesetzt.³⁰⁹ Dabei ist der Aufwand je nach Untersuchungstyp (vor allem bei dem von Sonntag, Michel und Menzel entwickelten Verfahren, siehe Kapitel 1) teilweise sehr groß. Oftmals dominiert die Einstellung, diese Beurteilung für eine Überprüfung durch die Berufsgenossenschaft oder den Unfallversicherungsträger vorhalten zu müssen, ohne die gefundenen Ergebnisse zurückzuspielen und daraus abzuleiten, wo resilientes Verhalten gezielt gefördert werden könnte.

4.2.4 Exkurs: Witz und Humor in der Organisation

Angenommen, in einer Organisation wurde die elektronische Weihnachtskerze „GWK 9091“ gekauft und der Haustechniker soll sie zusammenbauen, aber er versteht die Bedienungsanleitung nicht, da sie wie folgt lautet:

³⁰⁸ Vgl. Soucek/ Schlett/ Pauls 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 104 f. Dort wird zur Nutzung der Fragebögen die Webseite <https://www.resilire.de/> angegeben. Weitere Möglichkeiten der Resilienzmessung bieten die Resilienzfaktoren und Resilienzindikatoren nach BRT-53, siehe hierzu Rolfe 2019, S. 259 ff.

³⁰⁹ Siehe Kapitel 1, Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.

1. Auspack und freu.
2. Slippel A kaum abbiegen und verklappen in Gegenstippel B für Illumination von GWK 9091.
3. Mit Klamer C in Sacco oder Jacke von Lebenspartner einfraesen und laecheln für Erfolg mit GWK 9091.
4. Fuer eigens Weihnachtsfeierung GWK 9091 setzen auf Tisch.
5. Fuer kaput oder Batterie mehr zu Gemutlichkeit beschweren an: wir, Hindenburgstrasse 4, Kaiserslautern.³¹⁰

Lacht er lautstark darüber und lädt die Anleitung im firmenweiten Intranet unter der Rubrik „Mitlacher gesucht“ hoch oder wirft er die Anleitung verzweifelt in die Ecke und versucht mit hochrotem Kopf, die Weihnachtsbeleuchtung für die Weihnachtsfeier zusammenzubauen? Was hat das mit dem Witz in der Organisation zu tun und mit Resilienz? Entscheidend ist (und im Beispiel des Intranets mit der Witz-Rubrik wird dies erleichtert) ob der Witz weitererzählt wird. „Die Autopoiese des ‚System Witz‘ ist nur durch seine weitere Kommunikation möglich.“³¹¹ Und es ist entscheidend, ob Lachen in der Organisation erlaubt ist. Der Witz-Modus kann als Testfeld dienen, um bestimmte Grenzen auszuweiten oder um bestimmte Gedanken in Form des Witzes in das System zu tragen. Der Witz kann auch als eine weiche Form der Kritik dienen, wenn er das Gegenüber dazu anregen kann, über sich selbst zu lachen und so bestimmte (im Witz überzeichnete) Charaktereigenschaften mit einer gewissen Leichtigkeit einzugestehen. Der Witz schafft einen Perspektivwechsel und kann eine entlastende Funktion haben. Wenn in einer schwierigen Besprechung die Argumente schon mehrfach wiederholt wurden, keine Lösung greifbar scheint und jemand einen Witz darüber macht (z. B.: „Ja, es ist bereits alles gesagt, nur noch nicht von jedem.“), dann kann Spannung abgebaut werden. Ein befreiendes Lachen wirkt wie eine tatsächliche Befreiung aus einer festgefahrenen Situation. Doch nicht in jeder Organisation wird der Humor als Möglichkeit des Perspektivwechsels gebilligt. Der Psychiater Ulrich Streeck beschrieb im Forum der Psychologie eine neue Form der Persönlichkeitsstörung: GHKS. GHKS bezeichnet angeblich einen persistierend fröhlichen Gemütszustand. Tatsächlich war der Beitrag eine Satire, wurde aber von einigen Personen überaus ernst genommen und diese nahmen dem Autor den Scherz sehr übel. Streeck diagnostizierte ihnen daraufhin eine „posttraumatische Verbitterungsstörung.“³¹²

³¹⁰ Vgl. Däfler 2017, S. 223.

³¹¹ Dievernich 2001 in Dievernich (Hrsg.) 2001, S. 189.

³¹² Vgl. Stölzel 2012, S. 196 f.

Humor in der Organisation kann ihr als eine weitere Beobachtungsmöglichkeit neben den formellen Beobachtungs- und Beschreibungsstrukturen dienen. Von der Ebene des Humors aus kann sich die Organisation bei ihrer Art der formalen Beobachtung und Beschreibung informell selbst beobachten.³¹³ Wenn sich die formelle Kommunikation gegenüber der informellen Kommunikation öffnet, dann ist auch hier eine Form der sanften Kritik möglich. Das geschieht, wenn sich Mitarbeiter z. B. über bestimmte Formulierungen in Leitbildern amüsieren oder sich über bestimmte stereotype Berichtsformen lustig machen. Sie stellen informelle Beobachtungen zur Verfügung, verkleidet als Witz oder Anekdote. Dies kann eine psychische Entlastung darstellen und der Organisation dabei helfen, Überkommenes zu verbessern.

4.2.5 Grenzen des Resilienzkonzepts und Kritik

Was führt dazu, dass der Begriff der Resilienz derzeit so präsent und populär ist? Rungius, Schneider und Weller werfen einen kritischen Blick auf dieses Phänomen und formulieren die These, dass Resilienz eine Antwort auf eine von der Gesellschaft als dauerhaft wahrgenommene Unsicherheit ist. Ihrer Ansicht nach kann der Resilienzbegriff den Anforderungen an ein gesellschaftliches, systemisches, individuelles und wirtschaftliches „Allheilmittel“ nicht gerecht werden. „Letztlich steht der Resilienzbegriff dem gesellschaftlichen Wandel im Weg.“³¹⁴ Es besteht die Gefahr, dass durch die Fokussierung auf das Resilienzkonzept mögliche weitere, gesellschaftliche oder organisationale Anpassungsleistungen außer Acht gelassen werden, nämlich unter anderem die kritische Reflexion der Nebenfolgen von technologischem Fortschritt und der Entwicklung hoch-effizienter Märkte. Dieser Frage wurde von Beck et al. bereits 1994 im Zusammenhang mit dem Begriff der „Reflexiven Moderne“ nachgegangen.³¹⁵ Eine Reflexion der „Nebenwirkungen“ von schwindender Trennung zwischen Arbeit und Privatleben durch zunehmende Digitalisierung und damit einhergehender ständiger Erreichbarkeit wäre ebenso angemessen wie eine Förderung individueller Abgrenzungskompetenzen des Einzelnen in Resilienz-Trainings.

Zu Beginn dieses Kapitels wurde erläutert, dass Resilienz die Krise braucht. Auch in diesem Zusammenhang kann die große Beliebtheit des Begriffes kritisch betrachtet werden. „Der Resilienzdiskurs stärkt also auch die Krisenwahrnehmungen, indem er sie

³¹³ Vgl. Dievernich 2001 in Dievernich (Hrsg.) 2001, S. 201.

³¹⁴ Rungius/ Schneider/ Weller 2018 in Kadiri/ Schneider/ Gutwald (Hrsg.) 2018, S. 33.

³¹⁵ Vgl. Palzkill-Vorbeck 2018, S. 13 f. Diskutiert werden von Beck, Lash und Giddens in der 1996 erschienenen deutschen Übersetzung des Buches „*Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*“ mit dem deutschen Titel „Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse“ die ökologischen und sozialen Nebenfolgen von Wachstum und technischem Fortschritt.

reproduziert.³¹⁶ Stattdessen könnte eine Veränderung der Referenzmaßstäbe nützlich sein, um erfolgreicher mit Komplexität und Veränderung umzugehen. Krise und Wandel sind nur zwei von mehreren Variablen. Krise und Wandel sind Teil der Normalität und der Umgang damit gehört zum beruflichen Alltag, so wie die Krise beispielsweise in bestimmten Organisationen (im Rettungsdienst, in der Notfallambulanz, bei der Feuerwehr oder der Polizei) den Alltag ausmacht. Ist es möglich, von diesen Organisationen einen anderen Umgang mit Krisen zu lernen und Krisen weniger als potenzielle Bedrohungen, sondern stärker als Chance für Anpassung und Lernen zu begreifen? Auf diese Frage geht beispielsweise Gattinger ein, der einen Transfer auf die Herausforderungen der VUCA-Welt am Beispiel von Feuerwehreinsätzen und Feuerwehr-Einsatzleitern versucht.³¹⁷

Das Resilienzkonzept kann darüber hinaus zu einer ungewollten Verstärkung von psychischer Fehlbelastung bei Mitarbeitern führen. „Bei genauerer Betrachtung handelt es sich dabei also weniger um ein Versprechen, als um die (potenziell überfordernde) Forderung, die individuelle Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit durch Resilienz selbst wiederherzustellen.“³¹⁸ Betrachtet man diesen Satz vor dem Hintergrund von Personalabbau und Stellenzusammenlegungen bei gleichzeitigem Zuwachs an Arbeitsaufgaben und einer zunehmenden Prozessverantwortlichkeit von Mitarbeitern – was wiederum zu einem hohen Maß an psychischer Fehlbelastung führen kann – so kann das Konzept der Resilienz im betrieblichen Zusammenhang geradezu wie eine Steigerungsmöglichkeit für einen ungebremst geringen Personaleinsatz wirken. Das Unternehmen stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit mit geringer Personaldecke (Personal ist der kostenintensivste Faktor) und überlässt die Bewältigung der negativen Belastungsfolgen den Mitarbeitern. Diese sollen in betrieblichen Workshops ihre Widerstandsfähigkeit trainieren und haben keinen Grund mehr, auszubrennen oder überfordert zu sein. Die Verantwortung wird verschoben von der Organisation auf den einzelnen Mitarbeiter. Überspitzt formuliert, gelingt den resilienten Mitarbeitern das Überleben in der Organisation trotz Aufgabenfülle und geringer Distanz von der Arbeit durch permanente Erreichbarkeit, Überstunden, unklaren Strukturen, mangelndem Informationsfluss und fehlendem Raum für Kompetenzentwicklung. Permanente Erreichbarkeit, Überstunden, Aufgabenfülle und Prozessverantwortlichkeit nützen der Organisation und schaden der psychischen Gesundheit des Mitarbeiters. Schließlich wird in der Literatur kritisch diskutiert, dass es zwar

³¹⁶ Vgl. Palzkill-Vorbeck 2018, S. 39.

³¹⁷ Vgl. Gattinger 2019 in Heller (Hrsg.) 2019, S. 251 ff. Gattinger geht der Frage nach, was die VUCA-Welt von Feuerwehr-Einsätzen lernen kann, beispielsweise einfaches Denken in schwierigen Situationen, die Reduzierung auf das Wesentliche, vordefinierte Regelungen.

³¹⁸ Ebd., S. 49.

das Phänomen der Resilienz bzw. der Widerstandsfähigkeit oder auch Regenerationsfähigkeit im Umgang mit Krisen gibt, doch welche Faktoren im einzelnen zur Resilienz führen, ist nicht eindeutig geklärt.³¹⁹ Sind es soziale, psychische oder biologische Faktoren? Ist es im Fall des Individuums die Sozialisation, sind es die aktuellen sozialen Beziehungen während der Krise, ist die Fähigkeit erlernt oder genetisch bedingt? Welcher Grad an Resilienz ist in welchem Umfang erlernbar und was führt dazu, dass die Fähigkeit ggf. wieder verloren geht, wenn z. B. in einer Krise noch eine weitere Belastung hinzukommt, die wie der berühmte Tropfen wirkt, der das Fass zum Überlaufen bringt?

Auf diese Fragen gibt es noch keine gesicherten und wissenschaftlich fundierten Antworten. Letztlich ist es sicher hilfreich oder zumindest unschädlich, im betrieblichen Rahmen resilientes Verhalten zu fördern oder eine positive und optimistische Organisationskultur zu etablieren. Allerdings sollte dies nicht den Blick auf tatsächliche Belastungsgrenzen verstellen und nicht als vermeintlich gute Basis für unzählige Veränderungsmaßnahmen interpretiert werden.

Im Fallbeispiel wäre es durch ein begleitendes Change-Management möglich gewesen, die neun Elemente der organisationalen Resilienz gezielt einzusetzen, um die negativen Belastungsfolgen für die Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen zu reduzieren.

1. *Veränderungen antizipieren: Die Idee der Fusion und die damit verbundenen Vorteile (z. B. Arbeitsplatzsicherung) hätten schon vor der Fusion mit den Mitarbeitern kommuniziert und die belastenden Begleitumstände (Umzug, Arbeitswege, Mehrarbeit) hätten positiv umgedeutet werden können.*
2. *Geteilte Visionen: Auch an der Stelle wäre es resilienzfördernd gewesen, die Vision hinter der Fusion (z. B. gemeinsam sind wir stärker, Bereicherung durch neue Kompetenzen) mit den Mitarbeitern zu teilen und sie einzubinden.*
3. *Umfeld verstehen: Das gegenseitige Verständnis (vor allem der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und auch der unterschiedlichen Bedürfnisse) hätte vor und während der Fusion gefördert werden können. Gegenseitiges Verständnis führt eher zur Integration von Unterschieden und wäre eine große Entlastung für die Mitarbeiter gewesen.*
4. *Ermutigende Führungskräfte: Im Fallbeispiel treten die Führungskräfte eher fordernd als fördernd auf.*

³¹⁹ Vgl. Fookan 2016 in Wink (Hrsg.) 2016, S. 16.

5. *Stetige Verbesserung: Dieser Prozess wird im Fallbeispiel nicht gesteuert oder kommuniziert. Von den Führungskräften wird gefordert, Daten und Bestände zu migrieren und eine hohe Arbeitsbelastung zu bewältigen, ohne die Verbesserungen, die damit einhergehen sollen, aufzuzeigen.*
6. *Geteiltes Wissen: Wissen zu teilen, wird nicht gefördert und Wissenstransfer nicht ermöglicht. Es bleibt den Mitarbeitern selbst überlassen, sich das Wissen anzueignen. Die notwendigen Kompetenzen sind nicht gleich verteilt und der Druck auf die Mitarbeiter, das nötige Wissen zu erlangen, führt zu einer erheblichen psychischen Fehlbelastung.*
7. *Koordinierte Bereiche: Die Abteilungen der fusionierten Unternehmen arbeiten unkoordiniert und intransparent nebeneinander statt miteinander.*
8. *Verfügbare Ressourcen: Hier zeigt sich im Fallbeispiel, dass vor allem die IT-Abteilung eine Ressource ist, die nicht mehr für alle im notwendigen Umfang verfügbar ist. Dies stellt für alle einen erheblichen Stressfaktor dar.*
9. *Resilienzfördernde Kultur: Eine solche Kultur, die durch Optimismus und durch positive Einstellungen und Verhaltensweisen mit dem Fokus auf Ressourcen und Problemlösekompetenzen gekennzeichnet ist, wäre für das neue Unternehmen hilfreich.*

4.3 Modell zum Umgang mit Komplexität und Entwicklung

Nachdem Lösungsansätze zum Umgang mit Angst sowie die Bedeutung von Resilienz und Humor aufgezeigt wurden, soll zuletzt ein pragmatischer Ansatz zum Umgang mit Komplexität und Veränderungen vorgestellt werden. Anhand eines Modells werden verschiedene Einflussbereiche, Themenfelder und Handlungs- bzw. Haltungsoptionen aufgezeigt. Es wurde bereits deutlich, dass sowohl auf der Organisations- als auch auf der Team-Ebene die Akteure wirksam durch systemisch gedachte Organisationsentwicklung (OE) unterstützt werden können. Auf der Ebene des Individuums stärkt Coaching als Instrument der Personalentwicklung (PE) Mitarbeiter für den Umgang mit Komplexität und Veränderung. Beide Themen sind für viele eher aversiv besetzt, da daraus oft Angst vor Kontrollverlust resultiert. Eine Studie der INQA³²⁰ zu guter Arbeit ergab in einem Untersuchungsbereich: „[...] 68% der Beschäftigten erfahren die Komplexität ihrer Arbeit in mehrfacher Weise als belastend, 65% empfinden eine belastende Unsicherheit im Hinblick auf ihr Beschäftigungsverhältnis.“³²¹

³²⁰ INQA: Initiative Neue Qualität der Arbeit.

³²¹ INQA/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) 2008, S. 27 f.

Vor allem Mitarbeiter in hierarchisch geprägten Unternehmen scheuen das Aufgeben des Gewohnten und sind Neuem gegenüber kritisch eingestellt. Der Trend zu mehr Selbstverantwortung und zu agilen Arbeitsmethoden fordert jedoch Vertrauen, Offenheit und Mut. Dies gilt gerade für den Umgang mit Ungewissheit, Komplexität und Wandel. Insbesondere bei Umstrukturierungen und Fusionen sind die Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz zu Beginn unklar und die OE begleitet diesen Prozess leider oft nur unzureichend. Die Folge sind dann massive psychische Belastungen, die sich – wie an anderen Stellen ausgeführt – kontraproduktiv auswirken. Eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema schafft Abhilfe, indem die eigene Position so weit wie möglich geklärt wird. Komplexität und Unsicherheit lassen sich auf diese Weise zwar nicht auflösen, aber die Einnahme einer Metaperspektive verhilft zu einem distanzierteren Blick auf die Situation. Es gilt, sich einen bestmöglichen Überblick und das Rüstzeug zu verschaffen, um den Herausforderungen besser gewachsen zu sein. Dazu ist es notwendig, die eigenen Einflussmöglichkeiten zu kennen. Dies stellt einen ersten wichtigen Schritt zur Eingrenzung der gefühlten Überkomplexität im Innen und Außen dar.

Der Erhalt der psychischen Gesundheit als essentielle Voraussetzung für Agilität und Zukunftsfähigkeit kann jedoch weder Privatangelegenheit des Einzelnen sein, noch alleinige Aufgabe der Organisation, denn „gesundheitsförderliche Arbeitsatmosphäre kann [...] nur entstehen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass sie einen Anteil daran haben – und die Verantwortung für ihren Anteil übernehmen.“³²² Die im Rahmen dieser Arbeit dargestellten Handlungsfelder liegen demnach sowohl im Verantwortungsbereich der OE und PE, als auch in der (Teil-) Verantwortung des Einzelnen. Das im Folgenden dargestellte Modell bietet ein Tool zur individuellen Positionsbestimmung an. Auf diese Weise kann multilateral positive Entwicklung gestaltet werden. Das von der Verfasserin entwickelte Modell (MUKE-Modell[®]) zum Umgang mit Komplexität und Entwicklung berücksichtigt:

³²² Kleinschmidt 2012, S. 4.

Einflussbereiche und Wirkungskreise:

- Fremdeinwirkungs- und eigenen Einflussbereich
- Wirkungskreise des beruflichen und privaten Kontextes

Reflexionsthemen:

- Werte, Motive, Ziele (Was ist mir wichtig?)
- Strategien (Was genau tue ich, um diese Werte/Motive/Ziele zu unterstützen?)
- Nutzen und Kosten der Nicht-Veränderung (Wenn ich *nichts* ändere, was gewinne ich/kostet es mich?)

Unterstützende Maßnahmen:

- Lernen, Achtsamkeit und Rituale

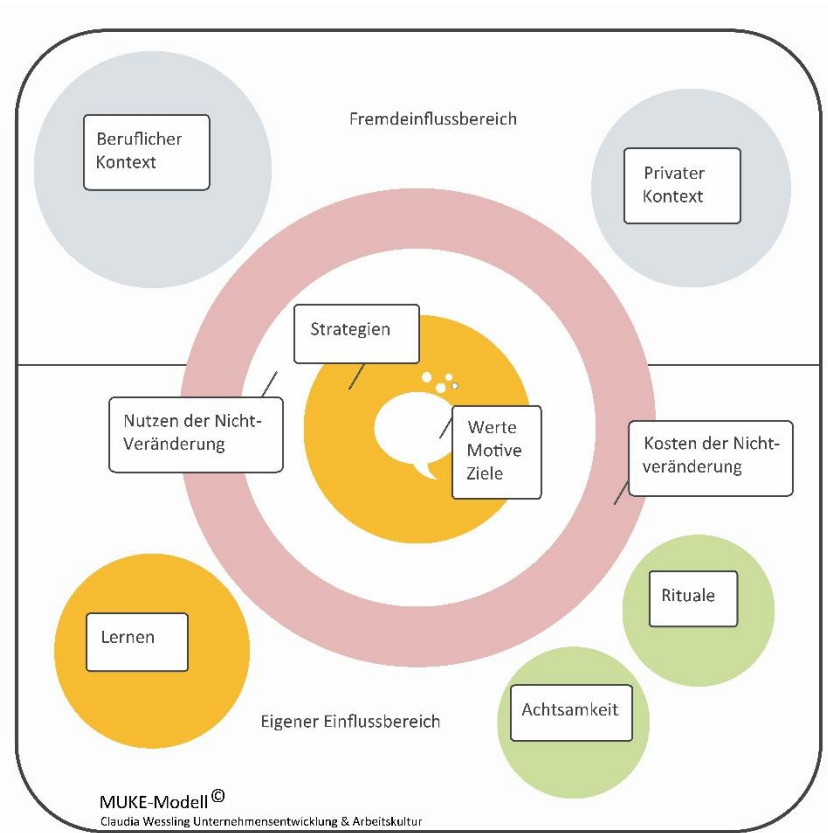


Abb. 24: Modell zum Umgang mit Komplexität und Entwicklung (Quelle: selbst entwickeltes MUKE-Modell®)

Das Vorgehen soll nun genauer erläutert und im letzten Abschnitt anhand der Situation des Teamleiters aus dem Fallbeispiel veranschaulicht werden.

Verschiedene Einflussbereiche und Wirkungskreise:

Es ist wichtig zu unterscheiden, ob Handlungen und Entscheidungen nur von einem selbst abhängen (eigener Einflussbereich), oder ob es weitere Beteiligte gibt (Fremdeinwirkungsbereich). Besonders in hierarchischen Abhängigkeitsverhältnissen bedarf es entweder der Akzeptanz oder geeigneter Schritte zur Verbesserung der Situation.

„Fehlende Autonomie ist eine Belastungsursache ersten Ranges. Das Fehlen von Autonomie wird oft sichtbar, wo die eigene Tätigkeit durch Anweisung anderer oder durch fremdbestimmte Terminfolge weitgehend festgelegt ist, erschwert etwa noch dadurch, dass Leerlauf [...] und Handelnmüssen gegen eigene Überzeugung und Einsicht erzwungen werden.“³²³

Sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext müssen wir einen Umgang mit der Tatsache finden, dass wir nicht direkt und unmittelbar Einfluss nehmen können. Dazu ist es wichtig, potentielle Haltungs- und Verhaltensoptionen herauszuarbeiten. Bei Unzufriedenheit und psychischen Belastungen im beruflichen Bereich sollte also zunächst überprüft werden, wann und wo diese Belastungen auftreten (d.h. in welchem Setting bzw. in welcher Konstellation), um zu eruieren, wann ein Problem auftritt und ob es sich um ein strukturelles Problem (Prozesse, Schnittstellen), ein kulturelles Problem (Konflikte zwischen Standorten oder Teams) oder ein personenbedingtes Problem (Konflikt mit Vorgesetzten oder Kollegen) handelt. Die Eingrenzung auf bestimmte Ebenen hilft, Ansatzpunkte zu finden, um nicht in passiver Rolle zu verharren, sondern die Dinge ansprechen und mitgestalten zu können. Es ist nicht selten, dass Unklarheiten zunächst akzeptiert werden und im späteren Verlauf der Mut fehlt, diese Konflikte zu klären. „Es trägt zur Klarheit der Arbeitsbeziehung und zur Beruhigung der Mitarbeiter bei, wenn jedes Team-Mitglied genau seine Aufgaben und Zuständigkeiten kennt und eine funktionale [...] Regelung vorliegt.“³²⁴ Agilität wird dadurch keineswegs konterkariert. Vielmehr geht es um eine Einordnung innerhalb des Teamprozesses, die für grundlegende Klarheit sorgt und gesundes Arbeiten und zielführende Flexibilität erst ermöglicht.

„Das wesentliche Merkmal eines relativ schlecht ausgerichteten Teams ist die Verschwendung von Energie. Die einzelnen Teammitglieder arbeiten unter Umständen außerordentlich hart, aber ihre Anstrengungen werden nicht erfolgreich in eine Teamanstrengung übersetzt. Wenn die Ausrichtung des Teams besser wird, zeichnet sich allmählich eine einheitlichere Richtung und eine Harmonisierung der Energien ab. Es wird weniger Energie vergeudet.“³²⁵

Diese grundsätzliche Orientierung ist vor allem bei Veränderungsprozessen wie Fusionen wichtig, da Arbeitsbereiche verschmelzen und die Verhältnisse neu geordnet werden müssen. Andernfalls führt dies – wie im Fallbeispiel erkennbar – zu übertriebener Abgrenzung und Konflikten und eben nicht zu Vertrauen, gemeinsamer Ausrichtung und Flexibilität. Durch die dezidierte Betrachtung des beruflichen sowie des privaten Wirkungskreises lassen sich Belastungen lokalisieren, so dass sie erkannt und bearbeitbar werden. Zumindest können sich die Haltung oder die Sicht auf die Situation ändern. Komplexität wird damit zwar nicht aufgelöst, jedoch heruntergebrochen. Dem Vorgehen liegt der Gedanke zugrunde, aus dem möglicherweise passiven Überforderungserleben zu einer

³²³ Fengler 2013, S. 157.

³²⁴ Ebd., S. 155.

³²⁵ Senge 2011, S. 255.

aktiven Gestaltungshaltung zu kommen. Werden im weiteren Verlauf des Prozesses nach und nach (Teil-) Konflikte gelöst, stärkt dies die Selbstwirksamkeit und Belastbarkeit im Umgang mit den übrigen Herausforderungen des (Arbeits-) Alltags.

Reflexionsthemen:

Die bisherigen Überlegungen dienten der Lokalisierung und Einordnung eigener Handlungsoptionen. Die Beschäftigung mit den Reflexionsthemen dient nun der Selbstüberprüfung. Diese beginnt mit den eigenen Werten, Motiven und Zielen. In Unternehmen werden Strategie-Workshops durchgeführt, im Idealfall in regelmäßigen Abständen. Dieses Vorgehen kann auch individuell genutzt werden: Welche Werte sind am wichtigsten, welche Handlungsmotive leiten mich und welche wichtigen persönlichen Ziele sind bedeutsam? Nachdem diese benannt wurden, werden die Strategien betrachtet. Welche Handlungen werden vollzogen oder vermieden, um die persönlichen Werte/Motive/Ziele zu unterstützen? Die Antworten darauf können in Bezug auf ihre Absicht und ihre Auswirkung unterschieden werden. Tägliches Handeln verläuft oft sehr unbewusst und entzieht sich meist der aktiven Wahrnehmung. Daher ist es hilfreich, die eigenen Strategien auf Funktionalität zu überprüfen und auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnissen zu überarbeiten. Die Einnahme der Metaposition hilft dabei, Zusammenhänge besser zu erkennen. So könnte bspw. ein über die nicht erhaltene Beförderung enttäuschter und nun innerlich kündigender Mitarbeiter feststellen, dass es mit dieser Strategie vermutlich zu keinem Aufstieg kommen wird. Gelingt es ihm jedoch, diesen ungünstigen Regelkreis zu erkennen, könnte er stattdessen aktiv das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen, um z. B. einen konkreten Entwicklungsplan zu erhalten.

Im nächsten Schritt soll der Nutzen der Nicht-Veränderung betrachtet werden. Was gewinne ich, wenn alles so bleibt wie es ist? Oft verhindern innere (Ziel-) Konflikte das Einschlagen neuer Wege. Es sind nicht nur die Macht der Gewohnheit oder die Angst vor Neuem, die viele an Veränderungen hindern, es gibt immer auch einen Nutzen – z. B. Vertrautheit oder Vorhersehbarkeit. Dieser Nutzen muss thematisiert und überprüft werden, denn es kann sich auch um berechnete Gründe oder um einen Hinweis auf verletzte Werte oder unberücksichtigte Bedürfnisse handeln, die bei zukünftigen, die Veränderung betreffenden Entscheidungen berücksichtigt werden sollten. Dies hat mit Respekt vor der Vielfalt der inneren Anteile zu tun und kann als persönliches, gesundheitsförderndes Diversity-Management verstanden werden. Dem Nutzen der Nicht-Veränderung sollen wiederum die Kosten gegenüber gestellt werden. Alles hat seinen Preis, auch die Entscheidung, keine Veränderung herbeiführen bzw. akzeptieren zu wollen. Um größtmögliche Transparenz darüber zu erhalten, wie sich das eigene Verhalten auswirkt, sollten in

jedem Fall mögliche Folgen beleuchtet werden. Um das Beispiel des enttäuschten Mitarbeiters aufzugreifen: Sollte er aus Enttäuschung weiterhin nur „Dienst nach Vorschrift“ verrichten, kann ihn dies auf Dauer seinen Arbeitsplatz kosten. Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen beinhaltet zwar auch eine wirtschaftliche Komponente, ist aber vor allem im verhaltensökonomischen Sinne von Bedeutung. Die Beschäftigung mit dem eigenen Anteil an der Situation kann auch ergeben, dass eine zukünftige Veränderung am Arbeitsplatz persönliche Werte oder Ziele konterkariert und es daher wichtig ist, sich von der geplanten beruflichen Veränderung abzugrenzen. Dieser Prozess ist ergebnisoffen; das Ziel ist ausdrücklich nicht, bestimmte Richtungen zu verfolgen. Es geht vielmehr darum, sich einen inneren Kompass zu erarbeiten, der eine gesunde Veränderungshaltung und gleichzeitig gesunde Abgrenzung ermöglicht.

„Denn letztlich müssen wir in unserer komplexen, sich ständig verändernden Welt selbst dafür sorgen, dass wir uns zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen der modernen (Arbeits-) Welt nicht erschöpfen. Deshalb kommen wir nicht darum herum, unser Ich zu stärken und uns ständig weiterzuentwickeln [...]“³²⁶

Zu eben dieser Weiterentwicklung gehören der Prozess der Selbstreflexion und das Hinterfragen der eigenen mentalen Modelle. Diese Instrumente sollten nicht nur Führungskräften vorbehalten sein, sondern allen Mitarbeitern der Organisation zur Verfügung stehen, damit sie sich aktiv mit ihrer eigenen Position innerhalb von Komplexität, Wandel und den immer schnelleren Veränderungen auseinandersetzen können. „What is required is a general preparation so that your basic mental state is like a healthy immune system.“³²⁷ Die Entwicklung eines solchen Immunsystems oder inneren Kompasses ist ein erster und wichtiger Schritt in Richtung Gesundheit und Selbstverantwortung am Arbeitsplatz. „Gesundheit entsteht, wenn Menschen ihre Ressourcen optimal entfalten und mobilisieren können, um so inneren (körperlichen und psychischen) und äußeren (sozialen und materiellen) Anforderungen zu begegnen.“³²⁸ Dazu sind die Auseinandersetzungen mit den eigenen Ressourcen (Einflussmöglichkeiten, Werte) sowie die Lokalisierung von Ansatzpunkten zur Klärung sozialer und materieller Aspekte erforderlich. Dabei wird auch deutlich, ob und wo Ressourcen fehlen. Schließlich folgt die Reflexion zu unterstützenden Maßnahmen zur weiteren persönlichen Entwicklung.

Unterstützende Maßnahmen:

Nach der Einordnung der eigenen Handlungsoptionen und der Selbstüberprüfung in Bezug auf leitende Werte und Motive kann sich herausstellen, dass es wichtige Entwicklungsfelder gibt. Gemeint sind Entwicklungsfelder in Bezug auf fachliche und soziale

³²⁶ Unger/ Kleinschmidt 2006, S. 148.

³²⁷ Goleman 2004, S. 168.

³²⁸ Unger/ Kleinschmidt 2006, S. 181 f.

Kompetenzen, aber auch in Bezug auf regenerative Kompetenzen. Überforderung am Arbeitsplatz kann möglicherweise durch gezieltes Lernen und Kompetenzerwerb vermindert werden. Dabei bezieht sich Lernen nicht nur auf fachliche Inhalte (z. B. die Bedienung von IT-Anwendungen oder Sprachkenntnisse), sondern vor allem auf soziale Fähigkeiten (z. B. die Ausübung der Führungsrolle oder den Umgang mit Konflikten). Lernen fördert nicht nur die Entwicklung und Flexibilität im Umgang mit Neuem, es bietet auch die Chance für erhöhte Selbstwirksamkeit.

Darüber hinaus ist Achtsamkeit ein wichtiges Element, um psychische Überlastung rechtzeitig zu erfassen. Achtsamkeit ist sowohl als Form der Aufmerksamkeit für das eigene Befinden (Gefühle, Bedürfnisse) als auch der eigenen Reaktionen auf Andere von Bedeutung. „Once this highly precise and focused awareness has been cultivated, there eventually comes a level of equanimity and an invulnerability to destructive emotions.“³²⁹ Negative Gefühle wie Wut oder Angst können mit einer achtsamen Haltung ebenso akzeptiert werden wie positive Gefühle, und dies führt weiterhin zu einer besseren Impulskontrolle. Viele Konflikte würden weniger stark eskalieren, wenn alle Beteiligten über ein besseres Emotionsmanagement verfügen. Es geht nicht darum, eine schlechte Führungskraft bestmöglich zu ignorieren und offensichtlichen Handlungsbedarf auszublenden, sondern um eine Überprüfung der eigenen emotionalen Beteiligung (und deren Berechtigung). Für den Bereich der regenerativen Kompetenzen sind unter anderem Rituale von Bedeutung. Der wiederkehrende Ausgleich zur Arbeit sorgt für Entspannung und wirkt wie eine kleine Belohnung (z. B. Tee-Zeremonie, Ruhezone zum Entspannen, Runde im Park in der Mittagspause, einen Tag in der Woche mit dem Rad zur Arbeit etc.). Die oft zitierte Work-Life-Balance beschreibt eine Trennung von Arbeits- und Privatleben. Die Lebensbereiche sind jedoch de facto miteinander verschmolzen und daher nicht strikt trennbar. Man ist eben Mensch in jedem Augenblick und das Prinzip des ständigen Belohnungsaufschubs bis zum nächsten Wochenende oder gar zum nächsten Urlaub zehrt auf Dauer an den (psychischen) Kräften. Daher ist es wichtig, auch im Arbeitsalltag für Entspannung und Ausgleich zu sorgen. Rituale sind darüber hinaus auch für Teams realisierbar (bspw. gemeinsamer betrieblicher Gesundheitssport), allerdings sollten diese Aktivitäten unbedingt freiwillig bleiben, um als Gesundheitsförderung wirksam sein zu können.

Das Modell kann dabei unterstützen, komplexe Sachverhalte in bearbeitbaren Einheiten zu untersuchen. Wird bedacht, wie schnell Veränderungen eine Dynamik entwickeln und wie oft die eigene Position ungeklärt bleibt, zeigt sich die Bedeutung eines

³²⁹ Goleman 2004, S. 170.

persönlichen Strategieprozesses für die langfristige Gesundheit am Arbeitsplatz. „Es ist nicht ‚ein wenig was anderes‘, um schnell kleine Problemchen zu lösen. Es ist vielmehr ein radikales Umdenken, ein Verändern tief liegender Denkmuster.“³³⁰ Das Umdenken besteht darin, selbst eine Teilverantwortung für psychische Gesundheit und Flexibilität am Arbeitsplatz zu übernehmen. Es scheint oft leichter, sich Veränderungen zu widersetzen. Die Entwicklung von Vermeidungstechniken kostet jedoch viel Kraft und führt zu erheblichen gesundheitlichen Belastungen. Statt sich also gegen Veränderungen zu wehren, kann mithilfe der gezielten Fragen ein eigener Weg zum Umgang mit diesen Veränderungen gestaltet werden. Das bedeutet nicht, kritiklos alles Neue zu akzeptieren, aber es bedeutet genauso wenig, kritiklos alles Neue abzulehnen. Bereits das Einnehmen einer aktiven Rolle, einer Gestalter-Haltung führt zu mehr Zufriedenheit als passives Erdulden.³³¹ So leistet jeder Einzelne – zusätzlich zur Fürsorge durch den Arbeitgeber – einen Beitrag zu agiler und gesunder Zusammenarbeit.

4.3.1 Exemplarische Anwendungsmöglichkeit in Bezug auf das Fallbeispiel

Coaching des Teamleiters in Anlehnung an die Ergebnisse der Psych GB:	Mögliche Ergebnisse im Bereich der persönlichen / Personalentwicklung:
<i>Fremdeinwirkungsbereich oder eigener Einflussbereich</i>	Für den Teamleiter ist es wichtig, hier zu unterscheiden. Bspw. unterliegen Standortkonflikte nicht seinem alleinigen Einfluss. Erkennt er dies an, kann er sich in einem ersten Schritt abgrenzen. Stattdessen hilft ihm die Konzentration auf sein Team, dort wirksam zu führen und zu moderieren. Der Fokus auf Aufgaben seines Einflussbereichs verbessert die direkte Zusammenarbeit in seiner Abteilung und senkt gleichzeitig psychische Belastungen.
<i>Beruflicher (und privater) Wirkungskreis</i>	Zur besseren Lokalisierung der beruflichen Belastungen sollte er strukturelle und personenbezogene Themen unterscheiden, um konkrete Ansätze zu entwickeln und zunächst klärende Vorgaben von seiner Vorgesetzten aktiv einzufordern (bspw. Rollenklärung, Aufgabenumfang, Zuständigkeiten, Erwartungskriterien der Vorgesetzten). Im Anschluss kann er bspw. bei operativer Überlastung (strukturelles Thema) Möglichkeiten zur Delegation prüfen, in Konfliktfällen (personenbezogenes Thema) gezielt das klärende Gespräch suchen.

³³⁰ Borgert, 2019, S. 15.

³³¹ Vgl. Koch 2017, S. 221 f. Koch unterscheidet zwischen Opfern (Passivität) und Gestaltern (Aktivität).

Coaching des Teamleiters in Anlehnung an die Ergebnisse der Psych GB:	Mögliche Ergebnisse im Bereich der persönlichen / Personalentwicklung:
<i>Werte, Motive, Ziele</i>	Er sollte sich seine persönlichen Werte, Handlungsmotive und Ziele vergegenwärtigen und diese mit den Unternehmenszielen abgleichen. Sollten massive Diskrepanzen vorliegen, wäre zu prüfen, wie das aktuelle Beschäftigungsverhältnis für ihn modifiziert werden müsste, um gesund arbeiten zu können.
<i>Strategien</i>	Der Teamleiter sollte reflektieren, auf welche Weise er versucht, seine Werte zu vertreten und seine Ziele zu erreichen. Von besonderer Bedeutung ist die Unterscheidung von Absicht und Auswirkung, um Handlungen und Haltungen entsprechend zu prüfen und ggfs. neu auszuwählen (ggü. seiner Vorgesetzten, anderen Standorten, seinem Rollen-/Aufgabenverständnis).
<i>Nutzen der Nicht-Veränderung und Kosten der Nicht-Veränderung</i>	Er sollte prüfen, welchen Gewinn er erzielt, nichts zu ändern (bspw. Vermeidung der Auseinandersetzung mit der Vorgesetzten). Dem stellt er die Kosten gegenüber, vor allem die gesundheitlichen Kosten (wie Ängste, Schlaflosigkeit). Schließlich setzt er Gewinn und Kosten ins Verhältnis zueinander und kann so möglicherweise besser zu einer Entscheidung gelangen, wie er sich zukünftig verhalten will (bspw. das Gespräch mit der Vorgesetzten wagen).
<i>Lernen, Achtsamkeit, Rituale</i>	Der Teamleiter kann gezielt nach Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. Führungskräfte- oder Kommunikationstrainings) fragen, um sein Führungshandeln weiter zu verbessern. Auch der Austausch mit anderen Teamleitern könnte (im Sinne von kollegialer Beratung) hilfreich sein. Er sollte sich weiterhin in Achtsamkeit üben, um rechtzeitig für seine Gesundheit zu sorgen. Dazu könnte er bspw. autogenes Training oder kleine Meditationseinheiten in seinen Arbeitstag einplanen. Um regenerative Kompetenzen zu stärken, kann er z. B. am Betriebssport teilnehmen oder regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit fahren, um einen Ausgleich zum gefühlten Stress zu schaffen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung (Psych GB) birgt auf den Ebenen Organisation, Team und Individuum ein bisher wenig genutztes Potenzial für Organisationen. Je nach Art der Methode zur Durchführung der Psych GB könnte diese, ähnlich einem Diagnoseinstrument, umfassende Ergebnisse zu aktuellen Problemlagen in der Organisation und zu vermeidbaren Ursachen von psychischer Fehlbelastung liefern. Das Fallbeispiel illustriert, dass oftmals erst dann eine Reaktion der Unternehmensführung erfolgt, wenn negative Entwicklungen bereits fortgeschritten sind. Es zeigt auch, welche konkreten Handlungsfelder allein durch die Gefährdungsbeurteilung herausgearbeitet werden konnten. Diese wäre aus systemischer Sicht eine zusätzliche Beobachtungsmöglichkeit für Organisationen, die sie sich selbst verfügbar machen könnte. Es gibt gute Gründe, diese Chance zu nutzen. Nicht nur die gesetzlichen Vorgaben werden erfüllt, sondern zusätzliches Entwicklungspotenzial wird erschlossen und Rückschlüsse auf die Organisation und ihre Reflektionsfähigkeit werden ermöglicht. Es wurden Rückkopplungseffekte für die Bereiche Kommunikation, Führung, Kultur und die Resilienzförderung behandelt. Eine häufige Quelle für Spannungen sind Emotionen, Projektionen und andere unbewusste Prozesse. Ein veränderter Umgang mit diesen Prozessen stellt eine weitere Herausforderung für die Organisationsentwicklung dar, die über den Ansatz der systemischen Organisationsberatung hinausgeht. Hier wäre ein weiterreichender Transfer aus der aktuellen Emotionsforschung in die Organisationsentwicklung notwendig.

In Organisationen arbeiten Menschen mit ihren Persönlichkeiten und mentalen Modellen zusammen. Die Kommunikation in Organisationen und in der Organisationsumwelt hat sich verändert. Tempo und Form digitaler Kommunikation können Druck aufbauen. Gleichzeitig ist Kommunikation über digitale Medien durch den Wegfall von Mimik, Gestik und Stimme anfällig für Störungen, für Missverständnisse, für Konflikte und damit für psychische Fehlbelastung. Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Thema interne Kommunikation, Kommunikationsregeln und – dynamik nicht weiter vertieft. Dies wäre jedoch ein relevanter Baustein für eine resiliente Organisationskultur. Auch das Fallbeispiel zeigt auf, dass nicht nur Regeln für eine gewaltfreie Kommunikation notwendig gewesen wären, sondern auch die Entwicklung und Förderung einer gemeinsamen Sprache. Offen bleibt, ob sich konkrete Effekte messen ließen und ob Organisationen mit guten Kommunikationsregeln resilienter oder agiler wären. Führung und die veränderten Anforderungen an die Rolle von Führungskräften in der VUCA-Welt unter Berücksichtigung der emotionalen Selbstführung sind eine weitere Rückkopplung aus der Gefährdungsbeurteilung. Auch hier ist das Instrument in besonderem Maße geeignet, herauszuarbeiten, wo Führung

gelingt und wo Fehlbelastungssituationen durch Führungsverhalten begründet sind. Im Bereich Führung gibt es eine ganze Reihe neuer Ansätze, die nicht in vollem Umfang dargestellt wurden. Es bleibt festzuhalten, dass den Führungskräften nach wie vor eine erfolgskritische Rolle zukommt. Eine in vielen Studien mehrfach benannte Ursache für psychische Fehlbelastung der Mitarbeiter stellt auf die Führungskraft ab, auf Konflikte, mangelnde Wertschätzung und geringe Motivationsfähigkeit. Hier schließt sich die Forderung nach einer resilienten Organisationskultur an bzw. die Frage, welchen Einfluss die Organisationskultur auf Agilität und auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter haben kann. Macht eine agile Organisation einen von oben vorgegebenen Kulturwandel überflüssig? Diese Entwicklung sollte beobachtet werden. Auch die besondere Bedeutung von Werten und von neuen Formen der Kompetenzentwicklung wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht vertieft. Das Thema Angst findet in der vorliegenden Arbeit besondere Berücksichtigung, da es sich bei der Angst um eine sehr starke Emotion handelt, die im Zusammenhang mit Veränderungen hemmend oder sogar lähmend wirken kann, wenn sie nicht konstruktiv umgedeutet und in beherrschbare Bahnen geleitet werden kann. Hierzu wurde ein Modell zum lösungsorientierten Umgang mit Komplexität entwickelt. In sehr herausfordernden Situationen können Komplexität und bevorstehende Veränderungen Angst auslösen und das Modell kann nicht nur wie ein Kompass zur Positionsbestimmung, sondern auch als Richtungsgeber genutzt werden. Humor als Gegengewicht zur Angst bietet aus Sicht der Autorinnen noch ein weites Feld für die Organisationsentwicklung hinsichtlich der vielfältigen und wenig beschriebenen Dimensionen, die der Humor eröffnen kann. Humor kann Angst und Spannung lösen, Motivation steigern, als Analysemöglichkeit für die Selbstbeobachtungsart der Organisation dienen und als Möglichkeit, auf eine andere Art und Weise Kritik zu üben. Der Lösungsansatz der Resilienz als Antwort auf als instabil wahrgenommene Systemumwelten wurden kritisch hinterfragt. Wird durch das Resilienz-Konzept der Blick auf die Krise fokussiert, um Resilienz wahrzunehmen? Gibt es die als krisenhaft und als Umbruch wahrgenommenen Folgen von Wandel in der VUCA-Welt tatsächlich? Welche Fakten beweisen das?

Tatsächlich steigt die Zahl der Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen. Diese Tatsache baut auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht Druck auf die Organisationen auf, sich der Bearbeitung dieses Themas zu stellen. Die Autorinnen plädieren dafür, die Gefährdungsbeurteilung auch vor diesem Hintergrund nicht länger als lästige Pflichtübung zu betrachten, die in der Verwaltung der Organisation in einem staubigen Ordner auf die Überprüfung durch die Berufsgenossenschaft wartet. Es gilt, den Arbeitsschutz im Sinne der Organisation und der Mitarbeiter ernst zu nehmen und zu erkennen, dass hier das Arbeitsschutzgesetz auch der Organisation und ihrer Entwicklung dienen kann.

Literaturverzeichnis

Achieveforum.de: Seminarbeschreibung Führungskraft als Coach unter <https://www.achieveforum.de/seminare/mitarbeiter-coaching/seminar-fuehrungskraft-als-coach/>. Zugriff am 23.06.2019.

Agiles Projektmanagement, Agile Manifesto, unter: <http://agiles-projektmanagement.org/agile-manifesto/>. Zugriff am 27.07.2019.

„Agilität tut Mitarbeitern gut“, in: wirtschaft&weiterbildung, 2018, Vol. 30 (10).

Alpers, G. W. (2017): Somatic-Marker-Hypothese, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie. Hrsg. Wirtz, M. A. (2017), 18. Aufl., Bern.

American Psychiatric Association/Foundation: Anxiety Disorders. Why Anxiety in the Workplace Matters, unter <http://www.workplacementalhealth.org/Mental-Health-Topics/Anxiety-Disorders>. Zugriff am 18.07.2019.

Appelo, J. (2014): Management 3.0 Workout. Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work and Delight Clients. Rotterdam.

Arnold, R. (2007): Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. 1. Aufl. Heidelberg.

Arnold, R. (2012): Spirituelle Führung. Anleitung zum Selbstcoaching. Mit einem Methoden ABC. Wiesbaden.

Arnold, R. (2013): Systemische Erwachsenenbildung. Die transformierende Kraft des begleiteten Selbstlernens, Systemische Pädagogik Band 10. Baltmannsweiler.

Arnold, R. (2014): Leadership by Personality. Von der emotionalen zur spirituellen Führung – Ein Dialog. Wiesbaden.

Arnold, R. (2018): Das kompetente Unternehmen. Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie. Wiesbaden.

Arnold, R. (2019): Seit wann haben Sie das? Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus, 3. Aufl. Heidelberg.

Arnold, R. (Hrsg.) (2016): Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Band 44: Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit. Baltmannsweiler.

Asendorpf, J./ Caspar, F. (2019): Angst. In Wirtz, M. A. (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie, unter: <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/angst-1/>. Zugriff am 17.7.2019.

Badura, B. et al. (Hrsg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin.

Bahrt, P./ Böhm, D./ Dobson, L.; in: Dörfel, L. (Hrsg.) (2019): Studie Trendmonitor Interne Kommunikation 2019 der SCM - School for Communication and Management, unter: <https://www.scmonline.de/trendmonitor-interne-kommunikation-2019-studie-kostenlos-verfuegbar/>. Zugriff am 11.07.2019.

Baumann-Habersack, F. (2019): Neue Autorität und Führung in Unternehmen, in: Körner, B. et al. (Hrsg.) (2019): Neue Autorität – Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete. Göttingen.

Beer, U./ Güth, M. (2019): Fühlen macht Sinn. Wie wir Gefühle erleben und warum wir sie brauchen. Berlin Heidelberg.

Bender, S. (2015): Teamentwicklung. Der effektive Weg zum „Wir“. 3. Aufl. München.

Bengel, J. (2017): Salutogenese, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie, Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2017), 18. Aufl. Bern.

BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft, Artikel zu Digitaler Transformation / Industrie 4.0, unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/industrie-40.htm>. Zugriff am 02.06.2019.

Böhle, F./ Busch, S. (Hrsg.) (2012): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld.

Böhm, J. (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden.

Borgert, S. (2019): Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen. 4. Aufl. Offenbach.

Braun, C./ Cornelissen, N./ von Hehn, S. (2016): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Berlin Heidelberg.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA, Publikation unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A45.pdf?blob=publication-File>. Zugriff am 07.09.2019.

Com-muni.de, Zitat von K. Lorenz, unter: <http://com-muni.de/blog/kommunikationsstrategien-2/kommunikationspsychologie-fuehrungskraefte/>. Zugriff am 09.09.2019.

Däfler, M. N. (2017): Das Passwort fürs Leben heißt Humor. Die 44 Geheimnisse gelassener Menschen. Wiesbaden.

Deters, M. (2015): Dance with the Boss. Wie Mitarbeiter ihre Chefs taktvoll führen. Frankfurt am Main.

Deutsches Institut für Normung, DIN: DIN 10075, unter: <https://www.din.de/de/meta/suche/62730!search?query=10075>. Zugriff am 24.06.2019.

Deutsches Institut für Normung, DIN: Bedeutung von Normung, unter: <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/basiswissen>. Zugriff am 07.09.2019.

Dietrich, A. (2003): Die Bedeutung von Kognition und Emotion im Lernprozess, in: Arnold, R. (Hrsg.) (2003): Emotionale Kompetenz. Theorien und Anwendungen. Kaiserslautern. ZBT/Abt. Foto-Repro-Druck der Universität Kaiserslautern.

Dievernich, F. E. P. (2001): Witz und Humor in Organisationen – Zur Konstruktion einer weiteren Wirklichkeit, in: Dievernich, F. E. P. (Hrsg.) (2001): Kommunikationsausbrüche. Vom Witz und Humor der Organisation. Konstanz.

Domke, U./ Granica, M. J. (2019): Mutig führen. Wie Sie in ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken. Stuttgart.

Dorsch – Lexikon der Psychologie, Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2017), 18. Aufl. Bern.

Drath, K. (2019): Das FiRE® - Modell. Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten, in: Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden.

Duden, zum Begriff Konflikt, unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt>. Zugriff am 09.07.2019.

Ekman, P. (2010): Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. 2. Aufl. Berlin Heidelberg.

Elbe, M. (2015): Führen unter Ungewissheit. Zehn Thesen zur Zukunft der Führung. Wiesbaden.

Elbe, M. (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Heidelberg.

Erhardt, A./ Schmidt, U. (2015): Fehllalarm! In: Gehirn und Geist, Ausgabe 2/2015. Heidelberg.

Fengler, J. (2013): Burnout-Prävention im Arbeitsleben. Das Salamander-Modell. Stuttgart.

Fooker, I. (2016): Psychologische Perspektiven der Resilienzforschung, in: Wink, R. (Hrsg.) (2016): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden.

Freyth, A. (2019): Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken. Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte. Wiesbaden.

Friebe, H. (2013): Die Stein-Strategie. Von der Kunst, nicht zu handeln. München.

Friedmann, W./ Tanzer, C./ Vogt, J. (2019): „New Work“ verlangt nach „New Leadership“. In: Wirtschaft + Weiterbildung, Ausgabe 02/2019. Freiburg.

Fuhrmann, B. (2018): Stark führen. Aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren. Wiesbaden.

Gabarro, J. J./ Kotter, J. P. (2008): Managing Your Boss. In: Harvard Business Review Classics. Boston/MA.

Gabler Wirtschaftslexikon: Human Relations, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/human-relations-34947>. Zugriff am 02.06.2019.

Gabler Wirtschaftslexikon: Konflikt, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120>. Zugriff am 09.07.2019

Gabler Wirtschaftslexikon: Reziprozität, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/reziprozitaet-42530>. Zugriff am 07.06.2019.

Gabler Wirtschaftslexikon: Managerial Grid, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/managerial-grid-37572>. Zugriff am 02.06.2019.

Gattinger, A. (2019): Praxisnahe Strategien und Umgang mit Problemen aus der VUCA-Welt von Einsatzleitern am Beispiel von Feuerwehreinsätzen – Was kann man von Feuerwehr-Einsatzleitern lernen?!, in: Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, GDA: Leitlinie, unter: <http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf? blob=publication-File&v=5>. Zugriff am 31.05.2019.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, GDA: Dachevaluation, Abschlussbericht, unter: http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/GDA-Dachevaluation_Abschlussbericht.pdf? blob=publicationFile&v=2. Zugriff am 31.05.2019.

Genner, S. et al. (2017), in: IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, unter: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf. Zugriff am 11.07.2019.

Geschwill, R. (2016): Laterale Führung „Mitarbeiter von heute treffen einfach Entscheidungen“, in: Zeit Online, unter: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/laterale-fuehrung-chef-hierarchie-mitarbeiter-fuehrungsstil-augenhoehe>. Zugriff am 25.06.2019.

Gesetze im Internet, Arbeitsschutzgesetz, unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/arb-schg/>. Zugriff am 30.05.2019.

Gieseke, W. (2016): Lebenslanges Lernen und Emotionen. Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive. 3. Aufl. Bielefeld.

Gläßer, U./ Hammes, M./ Kirchhoff, L. et al.; PWC und EUV (Hrsg.) (2016): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts. Frankfurt am Main.

Goleman, D. (2004): Destructive Emotions and how we can overcome them. A Dialogue with the Dalai Lama. London.

Goleman, D./ Boyatzis, R./ McKee, A. (2004): Emotionale Führung. 2. Aufl. München.

Grobe, T./ Steinmann, S./ Gerr, J. (Autoren) (2014), in: Gesundheitsreport 2014 Nordrhein-Westfalen. Psychische Gesundheit im Erwerbsleben 30 – 6 – 1. Barmer (Hrsg.). Wuppertal, unter: <https://www.barmer.de/blob/51414/e135665d8498f6ed25a10216258d90ec/data/gesundheitsreport-nrw-2014.pdf>, Zugriff am 08.06.2019.

Grobe, T./ Steinmann, S./ Gerr, J. (Autoren) (2018) in: Gesundheitsreport 2018. Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse. Barmer (Hrsg.), Siegburg, unter: <https://www.barmer.de/blob/155284/c2ac6f9716e416c0b0d889a9a91ce9d8/data/dl-gesundheitsreport-bund.pdf>. Zugriff am 10.06.2019.

Grobe, T./ Steinmann, S. (Autoren) (2019) in: Gesundheitsreport 2019 – Arbeitsunfähigkeiten. Techniker Krankenkasse (Hrsg.), Hamburg, unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2066542/2690efe8e801ae831e65fd251cc77223/gesundheitsreport-2019-data.pdf>. Zugriff am 08.06.2019.

Groll, T. (2012): Multitasking ist ein Mythos: Niemand kann mehrere komplexe Tätigkeiten gleichzeitig ausführen, das macht das menschliche Hirn nicht mit, in: Zeit online, unter: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-08/multitasking-gehirnleistung>. Zugriff am 08.07.2019.

Häseli, S. (2016): „Führungskraft“ nach oben. Die Kunst der „Führung von unten“, in: Perspektive Mittelstand, unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Fuehrungskraft-nach-oben-Die-Kunst-der-Fuehrung-von-unten-/management-wissen/6503.html>. Zugriff am 28.06.2019.

Haufe Personal, Beschreibung Trainingsmaterialien online, unter: https://www.haufe.de/Personal/hr-management/agile-fuehrung-delegieren-lernen-in-selbstorganisierten-teams_80_386202.html. Zugriff am 11.06.2019.

Heinichen, F. A. (1978): Pons Globalwörterbuch lateinisch – deutsch. Stuttgart.

Heller, J. et al. (2019): Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren, in: Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden.

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden.

Hoffmann, G. P. (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Berlin.

Huber, M. (2019): Resilienz im Team. Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung. Wiesbaden.

Hüther, G. (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten. Göttingen.

Hüther, G. (2016): Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neuro-biologischer Mutmacher. 7. Aufl. Frankfurt am Main.

Hüther, G. (2019): Mediathek online. Wissenschaftliche Beiträge: Angst + Stress, unter: <https://www.gerald-huether.de/mediathek-page/wissenschaftliche-beitraege/inhaltliche-uebersicht/angst-stress/>. Zugriff am 11.07.2019

Industrie- und Handelskammer Wiesbaden: DIN, EN, ISO, unter: https://www.ihk-wiesbaden.de/gruendung/Innovation/DIN-CE-GS/CE_Kennzeichen/1262782. Zugriff am 07.09.2019.

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2008): Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. 2. Aufl. Dortmund/Berlin.

Institut für Personalforschung (IfP) zum Begriff Agile Organisation, unter: https://www.hs-pforzheim.de/forschung/institute/institut_fuer_personalforschung_ifp/abgeschlossene_projekte/auf_dem_weg_zur_agilen_organisation/. Zugriff am 24.07.2019.

Institut für Verhaltenstherapie-Ausbildung Hamburg: Graphik zu Angstausswirkungen auf verschiedenen Ebenen, unter: <https://www.ivah.de/1540.html>. Zugriff am 18.07.2019.

Karidi, M./ Schneider, M./ Gutwald, R. (Hrsg.) (2018): Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden.

Kleinhenz, S. (2015): Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte. Wiesbaden.

Kleinschmidt, C. (2012): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. In: Aktionsbündnis Seelische Gesundheit (Hrsg.), Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA-transfer“, Berlin.

Knieps, F./ Pfaff, H. (Hrsg.) (2018): BKK Gesundheitsreport 2018. Arbeit und Gesundheit Generation 50+. Zahlen, Daten, Fakten. Berlin. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, unter: <https://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport.html>. Zugriff am 29.05.2019.

Koch, A. (2017): Change mich am Arsch. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern. Berlin.

König, E./ Volmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung. 2. Aufl. Weinheim/Basel.

König, E./ Volmer, G. (2018): Handbuch Systemische Organisationsberatung, 3. Aufl., Weinheim und Basel.

Krieger, W. (2016), in: Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2016): So geht's Beschäftigten. TK Job- und Gesundheitsstudie. Hamburg, unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2026644/4ccc527cc76ae011d8e9c8d8d3ee9c/tk-job-und-gesundheitsstudie-2016-data.pdf>. Zugriff am 25.06.2019.

Kühl, S. (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden.

Kühl, S. (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.

- Laloux, F. (2017): Reinventing Organizations Visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.
- Landes, M./ Steiner, E./ von Hornstein, E. (2015): Meta-Führung. Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften. Wiesbaden.
- Lelord, F.; Andre, C. (2014): Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen. 10. Aufl. München.
- Lenz, U. (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor, in: Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden.
- Lieb, H. (2014): Störungsspezifische Systemtherapie. Konzepte und Behandlung. Störungen systemisch behandeln, Band 1. Zusatzmaterial zum Buch: Angststörungen. Heidelberg.
- Lohmann-Heislah, A. (2012) in: Stressreport Deutschland 2012. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), unter: www.baua.de/dok/3430796. Zugriff am 17.06.2019.
- Luhmann, N. (2011): Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen. Abgedrucktes Manuskript aus dem Jahr 1975. In: Soziale Systeme Nr. 17, Heft 1, S. 3-30. Stuttgart.
- Luhmann, N. (2012): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 15. Aufl. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2016): Der neue Chef. Kaube, J., (Hrsg.), 2. Aufl. Berlin.
- Malik, F. (2013): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York.
- Marschall, J. et al. (2018): DAK-Gesundheitsreport 2018. Berlin. IGES-Institut GmbH., unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/gesundheitsreport-2018-2108874.html>. Zugriff am 15.06.2019.
- Medical News Today: Artikel „Study suggests 'happy wife, happy life' maxim is true“, unter: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/282545.php>. Zugriff am 03.06.2019.
- Metz, A. M./ Rothe, H.-J. (2017): Screening psychischer Arbeitsbelastung. Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung. Wiesbaden.

Molnar, M. (2018): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – aus der Praxis für die Praxis. Fahrpläne, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren. Kröning.

Muschalla, B. (2008): Workplace-related Anxieties and Workplace Phobia. A Concept of Domain-specific Mental Disorders. Online published at the Institutional Repository of the Potsdam University, unter: https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1817/file/muschalla_diss.pdf. Zugriff am 18.07.2019.

Neubauer, R./ Puckett, S. (2019): Organisationen „agilisieren“ – geht das? In: Wirtschaft + Weiterbildung, Ausgabe 06/2019. Freiburg.

Neuner, R. (2016): Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Nyberg, A. (2009): The Impact of Managerial Leadership on Stress and Health Among Employees. Studie des Department of Public Health Sciences NASP – Karolinska Institutet Stockholm, unter: <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?>. Zugriff am 08.06.2019.

Olbert, S./ Prodoehl, H. G. (Hrsg.) (2019): Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Wiesbaden.

Palzkill-Vorbeck, A. (2018): Geschäftsmodell-Resilienz. Bezugsrahmen für das strategische Verständnis von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen. Wiesbaden.

Preußig, J. (2015): Agiles Projektmanagement. 1. Aufl. Freiburg.

Psylex.de: Motivation/Prokrastination, unter: <https://psylex.de/psychologie-lexikon/motivation/prokrastination.html#definition>. Zugriff am 27.07.2019.

Rehwaldt, R. (2017): Die glückliche Organisation. Chancen und Hürden für positive Psychologie im Unternehmen. Wiesbaden.

Reimann, S. (2017): Agilisierung der Unternehmen. Das Ende der Hierarchie?, in: managerSeminare, Ausgabe 236, November 2017. Bonn.

Reisenzein, R. (2017): Kognitive Emotionstheorien, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie, Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2017), 18. Aufl. Bern.

Reisyan, G. D. (2013): Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung. Berlin Heidelberg.

Rigotti, T. et al. (2014): Rewarding and sustainable health-promoting leadership. Research Project F 2199 veröffentlicht von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F21_99.html. Zugriff am 08.06.2019

Riemann, F. (2013): Grundformen der Angst. 41. Aufl. München Basel.

Röhner, J./ Schütz, A. (2016): Psychologie der Kommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden.

Rogers, C. (2000): Die Grundhaltungen der Personenzentrierten Gesprächstherapie, unter: <https://www.carlrogers.de/grundhaltungen-personenzentrierte-gespraechstherapie.html>. Zugriff am 23.6.2019.

Rogers, C. R. (2012): Entwicklung der Persönlichkeit. 18. Aufl. Stuttgart.

Rolfe, M. (2019): Positive Psychologie und Organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern. Berlin.

Rosenberg, M. (2013): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 11. Aufl. Paderborn.

Rosenberg, M. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12. Aufl. Paderborn.

Rosner, S./ Winheller, A. (2019): Gelingende Kommunikation – revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, professionelle Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung. Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung Band 3. 5. Aufl. Augsburg München.

Rungius, C./ Schneider, E./ Weller, C. (2018): Resilienz – Macht – Hoffnung. Der Resilienz-begriff als diskursive Verarbeitung einer verunsichernden Moderne, in: Karidi, M./ Schneider, M./ Gutwald, R. (Hrsg.) (2018): Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden.

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2. Aufl., Wiesbaden.

Sandrock, S./ Stahn, C. (2017): KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung. Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (Hrsg.), Düsseldorf.

Sauter, R./ Sauter, W./ Wolfig, R. (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung, Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin.

- Schaffer-Suchomel, J./ Krebs, K. (2011): Du bist, was du sagst. Was unsere Sprache über unsere Lebenseinstellungen verrät. 8. Aufl. München.
- Schein, E. H. (2006): Organisationskultur. 2. korr. Aufl., Bergisch Gladbach.
- Schlegel, G. (2003): Emotionale Intelligenz und Emotionspsychologie, in: Arnold, R. (Hrsg.) (2003): Emotionale Kompetenz. Theorien und Anwendungen. Kaiserslautern. ZBT/Abt. Foto-Repro-Druck der Universität Kaiserslautern.
- Schmid, B. (2008): Wenn Organisationen desintegrieren. Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen. Artikel im Wirtschaftsmagazin *perspektive: blau*, unter <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0802a/0802a.htm>. Zugriff am 31.05.2019.
- Schmidbauer, W. (2011): Generation Angst, in: *Geo Wissen*, Ausgabe 48: Was die Seele stark macht. Hamburg.
- Schneider, G. (2018): Arbeitsbedingte psychische Belastung. Eine grundlegende Einführung. Berlin.
- Schreyögg, G./ Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 6. Aufl. Wiesbaden.
- Schulte-Derne, M. (2005): Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von innen. Wien New York.
- Schulz von Thun, F. (2001): Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Band 1. Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2001): Miteinander Reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Band 2. Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2018): Miteinander reden: 3. Das <<Innere Team>> und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. 18. Aufl. Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2019): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 56. Aufl. Reinbek bei Hamburg.
- Schumacher, B. (2006): Die Balance der Unterscheidung: zur Form systemischer Beratung und Supervision. Online-Ausgabe. Heidelberg.
- Schumacher, B. (2012): Woher wissen Sie, dass Sie Angst haben?, in: *Psychologie Heute Compact*, Heft 30. Weinheim.

Scrum-Master.de: Agiles Manifest, unter: https://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest. Zugriff am 11.06.2019.

Seifert, J. W. (2011): Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. 8. Aufl. Offenbach.

Senge, P. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl., Stuttgart.

Simon, F. B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Aufl., Heidelberg.

Simon, F. B./ Stierlin, H. (1994): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. 3. Aufl. Stuttgart.

Sonntag, K./ Frieling, E./ Stegmaier, R. (2012): Lehrbuch Arbeitspsychologie. 3. Aufl. Bern.

Sonntag, K./ Michel, A./ Seiferling, N. (2017): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GPB), in: Dorsch – Lexikon der Psychologie. Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2017), 18. Aufl., Bern.

Soucek, R./ Schlett, C./ Pauls, N. (2019): Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz, in: Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden.

Spisak, M. (2018): Kultursensitive Führung. Was Sie über die Organisationskultur wissen müssen, um erfolgreich zu führen. Wiesbaden.

Stadler, P./ Spieß, E. (2012): Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.), 4., korr. Aufl. Berlin.

Stadler, P./ Strobel, G. (2006): Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern, unter: <https://docplayer.org/5361044-Der-einfluss-von-fuehrungsverhalten-auf-die-psychische-belastungssituation-von-mitarbeitern-1.html> oder unter: https://www.lgl.bayern.de/arbeitschutz/arbeitsmedizin/arbeitspsychologie/psychische_belastung/psyche_fuehrungsverhalten.htm. Zugriff am 02.06.2019.

Stölzel, T. (2012): Staunen, Humor, Mut und Skepsis. Philosophische Kompetenzen für Therapie, Beratung und Organisationsentwicklung. Göttingen.

Toll, A./ Uhlig, C. (2018): Führen in offenen Organisationen., in: Personalführung, Magazin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Ausgabe 4/2018. Frankfurt am Main.

Treier, M. (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung. Wiesbaden.

Unger, H. P./ Kleinschmidt, C. (2006): Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann. München.

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, EU-Richtlinie, unter: http://regelwerke.vbg.de/vbg_eigr/e8_9-391/e89-391_0_.html. Zugriff am 15.06.2019.

VFP – Verband Freier Psychotherapeuten, Heilpraktiker für Psychotherapie und Psychologischer Berater e.V.: Artikel zur Psychodynamik von Antreibern online, unter: <https://www.vfp.de/verband/verbandszeitschrift/alle-ausgaben/43-heft-04-2009/318-psychodynamik-von-antreibern.html>. Zugriff am 20.09.2019.

Von Foerster, H. (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügner, in: Zeit Online, unter: http://www.zeit.de/1998/04/Wahrheit_ist_die_Erfindung_eines_Luegners. Zugriff am 31.05.2019.

Von Kanitz, A. (2017): Kommunikationsfallen erkennen und vermeiden. 1. Aufl. Freiburg.

Von Schlippe, A./ Schweitzer, J. (2017): Systemische Interventionen. 3. Aufl. Göttingen Bristol, CT.

Warner, L. M. (2017): Resilienz, in: Dorsch – Lexikon der Psychologie. Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2017), 18. Aufl., Bern.

Watzlawick, P. (1983): Anleitung zum Unglücklichsein, 5. Aufl., München.

Watzlawick, P./ Beavin, J. H./ Jackson, D. D. (2017): Menschliche Kommunikation. 13. Aufl. Bern.

Webers, T. (2017): Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat?, in: managerSeminare, Ausgabe 230, Mai 2017. Bonn.

World Health Organization: Mental health in the workplace. Information sheet, May 2019, online unter: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/. Zugriff am 19.07.2019.

Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie. 5. Auf. Berlin Heidelberg.

Zimbardo, P. G./ Gerrig, R. J. (1999): Psychologie. 7. Aufl. Berlin Heidelberg New York.

Zimbardo, P. G./ Jonson, R. L./ McCann, V. (2016): Schlüsselkonzepte der Psychologie.
Hallbergmoos.

Anhang

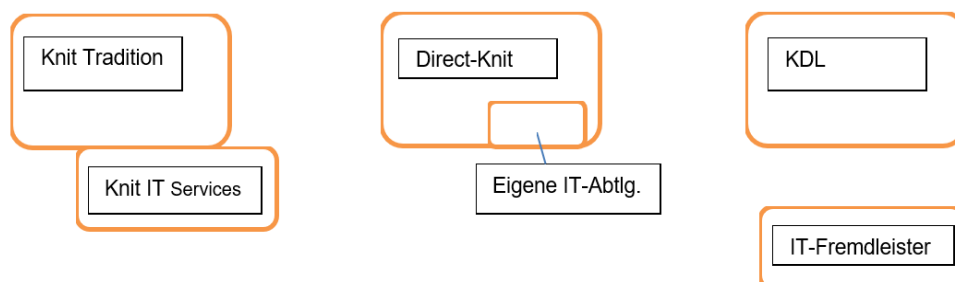
Fallbeispiel

Beschreibung der Ausgangssituation: Vier Unternehmen vor der Fusion

Das Kernunternehmen (Knit Tradition) ist ein alteingesessener Betrieb der Textilbranche. Der Vertrieb der Produkte erfolgt stationär über Ladenlokale an verschiedenen Standorten. Am Hauptsitz im ländlichen Raum (Kleineichen) arbeiten ca. 450 langjährig beschäftigte, tendenziell ältere Mitarbeiter. Die Aufbauorganisation ist ein klassisches Einliniensystem mit vier Hierarchie-Ebenen: Vorstand, Abteilungsleiter, Teamleiter und die jeweiligen Mitarbeiter. Am Hauptsitz ist auch die Verwaltung angesiedelt. Die für den stationären Vertrieb notwendigen IT-Services sind ausgegliedert in ein zweites eigenständiges Unternehmen (Knit IT Services), welches exklusiv für Knit Tradition die IT-Entwicklung und Digitalisierung der Prozesse übernimmt. Knit IT Services hat ca. 50 Mitarbeiter und befindet sich am gleichen Standort wie Knit Tradition (Kleineichen).

Das dritte Unternehmen (Direct-Knit) ist ein junges Startup in einer Großstadt (Berlin) mit ca. 200 Mitarbeitern, die überwiegend jünger sind. Die Aufbauorganisation ist agiler, zudem wird auf eine Hierarchie-Ebene verzichtet: Geschäftsführung, Teamleiter und jeweilige Mitarbeiter. Das Produkt ist Online-Vertrieb von Textilien. Die IT-Services sind mit einem eigenen Team integraler Bestandteil von Direct-Knit. Im näheren städtischen Umfeld von Berlin sind weitere Textilunternehmen angesiedelt, die attraktive Arbeitsplätze bieten. Die Bindung der Fachkräfte ist daher von besonderer Bedeutung.

Das vierte Unternehmen (KDL) ist ein Zusammenschluss von Textildesignern in einer anderen Großstadt (Frankfurt) mit ca. 50 Mitarbeitern. Hier verfügt die Aufbauorganisation nur über zwei Ebenen. Das Produkt ergänzt das Portfolio von Knit Tradition und Direct-Knit. Bei KDL erfolgt der Vertrieb stationär über Verkaufsstellen. Die IT-Services von KDL sind an ein fremdes Unternehmen ausgegliedert und nicht bei KDL integriert.

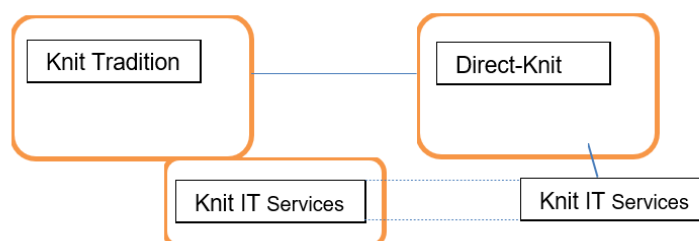


Beschreibung der Fusionen und Effekte im Change-Prozess:

Phase 1 – Fusion 2013:

Das Kernunternehmen Knit Tradition (Stationärer Vertrieb) kauft Direct-Knit zur Erweiterung der Vertriebskanäle (Online-Direktvertrieb). Die Kommunikation im Change-Prozess der Fusion ist nicht gut koordiniert, es kommt zu Widerständen und Kündigungen von ca. 25 % der Mitarbeiter von Direct-Knit. Das ehemals integrierte IT-Team von Direct-Knit wird auf verschiedene Teams der Knit IT Services (IT-Services von Knit Tradition) verteilt. Ein Teil der Mitarbeiter sitzt nun im ländlichen Kleineichen, die übrigen Mitarbeiter am Standort Berlin. Das ehemalige integrierte IT-Team von Direct-Knit fällt damit auseinander, es gibt nun neue Ansprechpartner und Kollegen an zwei unterschiedlichen Standorten. Darüber hinaus müssen die IT-Prozesse neu miteinander verbunden werden und die bestehenden Daten der Unternehmen mit unterschiedlichen Systemen zu einem IT-System migriert werden. Diese Aufgabe erweist sich als schwierig und komplex. Die Datenverfügbarkeit ist ein sensibler und erfolgskritischer Faktor.

Zusätzlich zu dieser herausfordernden Aufgabe und Mehrarbeit treffen zwei sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Die Unternehmenskultur von Knit Tradition ist geprägt durch den ländlichen Standort, die langjährige Betriebszugehörigkeit der hauptsächlich älteren Mitarbeiter und die klassische Hierarchie. Das Betriebsklima ist konservativ, der Sprachstil formal und korrekt. Es herrscht ein inoffizielles Gebot, sich nicht das Du anzubieten und es gibt eine große Zahl an Regeln und Leitlinien. Dies kollidiert mit der Unternehmenskultur des agilen Start-Up Unternehmens Direct-Knit mit jüngeren und weniger lange gebundenen Mitarbeitern, die großstädtisch geprägt und kurze, oft informelle Wege in den Prozessen gewohnt sind. Es herrscht eine lockere Atmosphäre und ein ebenso lockerer Umgangston. Alle sind per Du und über die betriebsinterne App für die Mitarbeiter werden witzige Erlebnisse geteilt. Es herrschen zwischen den Standorten von Beginn an Konflikte und es bilden sich verschiedene Lager innerhalb der Belegschaft. Die IT ist für das in Berlin verbliebene Unternehmen Direct-Knit nicht mehr auf kurzen Wegen direkt verfügbar, die Wartezeiten verlängern sich, die Kommunikation erfolgt vermehrt indirekt.

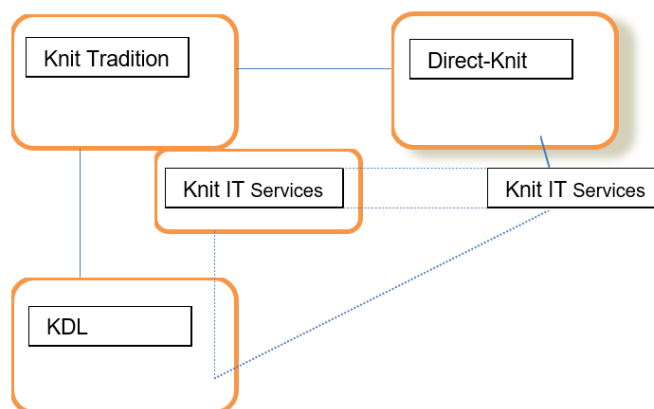


Phase 2 – 2017: Knit Tradition setzt einen Standortwechsel von Direct-Knit durch

Auf Wunsch von Knit Tradition wird für Direct-Knit ein neuer Unternehmensstandort in Potsdam mit einem Neubau geschaffen. Für die rund 150 Mitarbeiter von Direct-Knit, die in oder um Berlin herum angesiedelt sind, bedeutet der Standortwechsel eine weitere Anreise (zwischen 30 Minuten bis zu einer Stunde täglich). Der Umzug in den Neubau und die erforderliche Systemumstellung der IT fordern alle Reserven. Die Konflikte zwischen den Standorten bzw. zwischen Knit Tradition und Direct-Knit verschärfen sich. Die Mitarbeiter bei Knit Tradition beneiden die Mitarbeiter von Direct-Knit um den Umzug in den Neubau.

Phase 3 – 2018: KDL wird hinzugekauft

Die Fusion von Knit Tradition und Direct-Knit sowie der Umzug von Direct-Knit sind noch nicht abgeschlossen, als ein viertes Unternehmen (KDL) aus Gründen der Produktdiversifizierung hinzugekauft wird. Wiederum ist die Kommunikation nicht gut koordiniert und es müssen Prozesse verbunden und Daten migriert werden. KDL bringt kein eigenes IT-Team mit, da dieser Bereich outgesourct war. Eine Folge davon ist die doppelte Belastung der IT-Mitarbeiter bei Knit IT Services ohne Anpassung der Mitarbeiterzahl. Die korrekte Daten-Migration von u.a. Warenbeständen, Rohstoffquellen und Schnittvorlagen ist für den Textilvertrieb ein essentieller Prozess. Dieser Prozess gestaltet sich schwierig und Konflikte zwischen den Standorten, den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern spitzen sich zu.

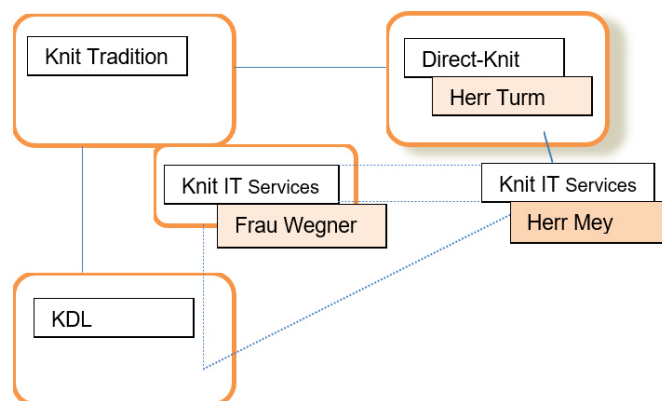


Phase 3 - Effekte der Fusionen auf Mitarbeiterebene am Beispiel von Direct-Knit:

Es gibt viel Fluktuation bei Direct-Knit, was die ohnehin bestehende Herausforderung der Fachkräftebindung verschärft. Der Spirit des Start-Up ist bei Direct-Knit verloren gegangen und die Mitarbeiter sind nicht mehr so motiviert. Es kommt zu einem steigenden Krankenstand und längeren Ausfällen durch psychische Belastungen. Die bestehenden

Konflikte zwischen den drei Standorten und innerhalb der verteilten Teams erzeugen immer neue Konflikte. Die Teamleiter in ihrer Rolle als Führungskräfte moderieren die Konflikte nicht und arbeiten stattdessen eher gegen- als miteinander. Selbst auf der Ebene der Abteilungsleitung herrscht offener Dissens. Die Mitarbeiter sind verunsichert und haben Angst um ihre Zukunft. Die Atmosphäre ist angespannt und es herrscht gegenseitiges Misstrauen, Absicherungstaktiken (Protokollieren, Rückversichern, keine eigenen Entscheidungen treffen) sind an der Tagesordnung.

Exemplarisch für die Situation der Führungskräfte wird hier der Fall des Teamleiters (Herr Mey) dargestellt. Er ist ehemaliger Mitarbeiter der internen IT-Abteilung von Direct-Knit und nach der Fusion Teamleiter von Mitarbeitern der Knit IT-Services an zwei Standorten (Kleineichen und Berlin, nach dem Umzug in Potsdam). Er befindet sich nun in einem Dreiecksverhältnis zwischen seinem ehemaligen Vorgesetzten (Herr Turm) von Direct-Knit, seiner neuen Vorgesetzten von Knit IT Services (Frau Wegner) sowie seinem verteilten Team. Diese Konstellation erzeugt ein starkes Spannungsfeld für Herrn Mey. Der Führungs-Stil seiner neuen Vorgesetzten in Kleineichen ist eher transaktional und weniger transformational. Herr Mey selbst bevorzugt einen partizipativen Führungsstil. Der ehemalige Vorgesetzte (Herr Turm) führt potenzialorientiert, lässt prinzipiell Spielraum und fordert Dynamik, Agilität und ein hohes Maß an Selbständigkeit. Herr Turm und Frau Wegner erwarteten beide nicht nur die Loyalität von Herrn Mey, sondern auch eine bevorzugte Behandlung ihrer jeweiligen Anliegen. Es kommen weitere Anforderungen für die IT nach dem Kauf von KDL (Frankfurt) hinzu. Darüber hinaus entstehen Konflikte mit Teamleitern anderer Abteilungen, die auch ihrerseits Ansprüche an die IT-Services stellen. Die Arbeitsbelastung für die IT-Mitarbeiter steigt noch stärker an, da keine weiteren IT-Mitarbeiter angestellt werden. Das Team von Herrn Mey ist stark verunsichert, es entstehen sogar Gerüchte über eine Auflösung der IT in Potsdam und eine Verlegung des Teams nach Kleineichen.



Herr Mey leidet in zunehmendem Maße an Schlafstörungen, er fühlt sich erschöpft und durch die Situation – vor allem den internen Diskussionen und Machtkämpfen – in zunehmendem Maße überfordert. Er entwickelt Angstzustände, fällt länger aus und überlegt, ob er seine Tätigkeit noch weiter ausüben kann. Auch am Kernstandort von Knit IT Services in Kleineichen fallen weitere Teamleiter und Mitarbeiter mit der ärztlichen Diagnose Burnout längerfristig aus.

Phase 4 – 2019: erste Interventionen der Unternehmensleitung

Die steigende Mitarbeiterfluktuation erhöht die Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten. Die stark ansteigende Krankenquote durch die steigende Zahl von Langzeitkranken führt dazu, dass die Beschäftigten zunehmend neue Mitarbeiter einarbeiten und gleichzeitig erkrankte Mitarbeiter vertreten müssen. Die Qualität der Arbeit sinkt und damit auch die Kundenzufriedenheit. Die Arbeitgeber-Bewertungen des Unternehmens in Online-Bewertungsportalen werden zunehmend schlechter und freie Stellen sind immer länger vakant durch einen Mangel an qualifizierten Bewerbern. Die Unternehmensleitung beauftragt ein Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz (Saluto-Pro) mit der Durchführung der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung für den Bereich der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Das Ziel der Untersuchung ist es, konkrete Ansatzpunkte für eine Organisationsentwicklungsmaßnahme zu finden, um den Change-Prozess nach den Fusionen zu begleiten.

Saluto-Pro informiert die Belegschaft im Rahmen einer Veranstaltung für alle Mitarbeiter über die geplanten Maßnahmen zur Ermittlung der psychischen Belastung und der psychischen Beanspruchung. Das Institut orientiert sich methodisch an der DIN EN ISO 10075-3 aus dem Jahr 2004. Verschiedene Methoden werden kombiniert: Arbeitspsychologisch geschulte Experten von Saluto-Pro beobachten je nach Tätigkeitsbereich die verschiedenen Abläufe im Unternehmen. Sie führen Interviews mit bestimmten Beschäftigten-Gruppen. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter zu ihrer eigenen Einschätzung mittels standardisierter Fragebögen, die online oder in Papierform anonym ausgefüllt werden können, befragt.

Abgefragt werden zehn Anforderungsdimensionen:

- Arbeitsanforderungen und Arbeitsinhalt
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsorganisation
- Einflussmöglichkeiten
- Arbeitszeit

- Informationsfluss
- Beziehung zu Kollegen
- Beziehung zu Vorgesetzten
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Allgemeine Zufriedenheit
- Freie Eingaben / Ergänzungen

Die Ergebnisse werden in einem Kurzbericht vorgestellt. Darüber hinaus werden auch negative Beanspruchungsfolgen an die Unternehmensleitung berichtet.

Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

- Besonders genannt wurden Arbeitsanforderungen und -dichte im IT-Bereich. Die zunehmenden operativen, ständig neu priorisierten Herausforderungen der vergangenen fünf Jahre ohne Konsolidierungsphase werden als psychisch stark belastend erlebt.
- Besonders genannt wurde auch die Arbeitsumgebung (weite Arbeitswege werden als belastend erlebt) in allen Tätigkeitsbereichen von Direct-Knit.
- Als besonders belastend wurden weiterhin die Beziehungen zu Kollegen (Konflikte im Team, Konflikte der Vorgesetzten, Konflikte mit den Kollegen der anderen Standorte) erlebt. In den freien Eingabefeldern beschrieben sich einige Mitarbeiter beschrieben als Opfer von Mobbing durch Kollegen und Vorgesetzte.
- Besonders genannt wurden Belastungen durch mangelhaften Informationsfluss. Die Mitarbeiter verfügen nicht über alle notwendigen Informationen in Bezug auf ihren Arbeitsbereich und auf die Ziele des Unternehmens.
- Als besonders belastend wurde auch die Arbeitsorganisation genannt: Die Arbeitsprozesse innerhalb der Teams an den drei Standorten werden als unklar, wenig zielführend und konflikthaft beschrieben.
- Besonders genannt wurde zuletzt die Beziehung zu den Vorgesetzten: Die Führung durch Vorgesetzte wird als belastend statt unterstützend erlebt.

In den Feldern für die freie Eingaben werden häufiger erwähnt:

- Intransparente Kommunikation
- unklare Kommunikationswege
- mangelnde Transparenz in Bezug auf die Zukunft des Unternehmens,
- Angst vor weiteren Veränderungen
- das Gefühl dauerhaft hoher Arbeitsbelastung ohne Regenerationsphasen

- Angst vor Mobbing und weiterer Konflikteskalation
- Angst vor der Zukunft
- Angst davor, der Aufgabe und dem Zeitdruck nicht mehr gewachsen zu sei
- Verunsicherung gegenüber den jüngeren Kollegen des Start-Up Unternehmens
- Beschreibung von Zynismus, Sarkasmus und Galgenhumor, die sich immer weiter ausbreiten
- Beschreibung einer abwertenden und diskriminierenden Sprache gegenüber den jeweils anderen Standorten oder Teams

Saluto-Pro empfiehlt das Zurückspiegeln der Ergebnisse an die Belegschaft innerhalb der verschiedenen Tätigkeitsbereiche und die Bearbeitung der herausgearbeiteten potenziellen Problemfelder sowie der negativen Beanspruchungsfolgen (im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes) mit Hilfe von gezielter Organisationsentwicklung.