

Gerhard Westermayer

# Organisations- design 4.0

von A-Z

 Springer

---

## Organisationsdesign 4.0 von A-Z.

---

Gerhard Westermayer

# Organisationsdesign 4.0 von A-Z.

Gerhard Westermayer  
Geschäftsführer, BGF GmbH  
Berlin, Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-63514-8      ISBN 978-3-662-63515-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63515-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkungen</b> .....	1
Zur Konstruktionsweise dieses Buches .....	1
Vorwort .....	3
Psychologische Felder: Zwischen Politik und Verschwörungstheorien .....	7
Projekte .....	12
Literatur .....	14
<b>Worum geht es in diesem Buch?</b> .....	17
Ausgangspositionen .....	17
Lernen durch Krisen versus Lernen durch Förderung .....	21
Lösungsorientierung und Kreativität und die anderen Faktoren .....	23
Notwendigkeit eines Resilienzmodells .....	24
Wieso Organisationsentwicklung? .....	26
Der Strukturaspekt .....	28
Die Dynamik der Organisationsveränderung .....	29
Kurt Lewin .....	31
Resilienz .....	32
Resilienzbilder in der Literatur .....	33
Die Entstehung eines neuen Paradigmas .....	36
Kurzer historischer Abriss zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	37
Gesundheitsförderung im Betrieb .....	41
Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) .....	42
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	43
Management betrieblicher Gesundheit .....	44
Das Präventionsgesetz von 2015 .....	46
BGF-Modell .....	48
Wie stellt man ein resilientes Unternehmen her? .....	51
Warum resiliente Organisationsentwicklung von A bis Z? .....	59
Literatur .....	60

<b>A</b> .....	63
Arbeitsfreude und Freude .....	63
Resilienz: die Suche nach dem krisenfesten Mitarbeiter .....	65
Chief of Happiness .....	66
Wie stellt man Freude her und warum ist das gesund? .....	67
Freude ist nicht Zufriedenheit. ....	67
Sich absichtlich freuen? .....	69
Arbeitsfreude als Gesundheitsindikator .....	70
Arbeitsklima .....	78
Arbeitsorganisation .....	79
Abduktion .....	79
Akzeptanz .....	80
Anerkennung .....	82
Auftauen .....	84
Aufschaukelungsprozess. ....	85
Awareness, Bewusstheit, Mindfulness, Focusing, Achtsamkeit .....	88
Literatur. ....	90
<b>B</b> .....	91
Betriebliche Gesundheit: jenseits von Belastung und Beanspruchung .....	91
Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	95
<b>C</b> .....	97
Commitment .....	97
Controlling: Gesundheit messen? .....	99
Umgang mit Daten – „Analyse vor Aktion“ .....	103
Copingkonzepte .....	105
Literatur. ....	106
<b>D</b> .....	107
Diskriminierungsfelder .....	107
Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenfeedback .....	108
Double-Bind-Syndrom .....	109
Literatur. ....	111
<b>E</b> .....	113
Entscheidungsspielräume .....	113
Entscheidungen im Feld – Anekdoten .....	114
Ergonomische Umgebungsbelastungen .....	115
Evaluation .....	116
Evaluation Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	116
Evaluation am Beispiel betrieblicher Stressprävention .....	118
Entwicklungschancen .....	118

---

Demografischer Wandel . . . . .	121
Horizontale Entwicklungschancen . . . . .	122
Evidenzbasierte Medizin. . . . .	123
Erschöpfung . . . . .	124
Literatur. . . . .	126
<b>F</b> . . . . .	127
Fragebogen . . . . .	127
Fragebogen „Diagnose Betrieblicher Gesundheit“ (DigA 2.0) . . . . .	127
Erklärung zur Darstellung der Mitarbeiterbefragungsauswertung . . . . .	129
Führung . . . . .	134
Führung und Gesundheit. . . . .	134
Handwerk Führung . . . . .	137
Faire Beurteilung . . . . .	139
Das Führungsmissverständnis. . . . .	140
Wie funktioniert also positive Führung?. . . . .	142
Identifikation und Führung . . . . .	143
Potenziale und gesunde Führung . . . . .	144
Organisation, Führung und Resilienz-Aufbau . . . . .	145
Gesunde Führung . . . . .	146
Geistreiche Führung . . . . .	147
Literatur. . . . .	149
<b>G</b> . . . . .	151
Gesundheitsindikatoren und Einflussfaktoren . . . . .	151
Ganzheitlicher Ansatz. . . . .	153
Das Vertrauensmodell der Gesundheit . . . . .	157
Überlegungen für eine Konzeption von Betrieblicher Gesundheitsförderung . . . . .	158
Gesundheitsförderung durch Führungskräfte . . . . .	159
Rückkehrgespräche als vertrauensbildende Maßnahme . . . . .	160
Führungskräfte-seminare als Instrument der Organisationsentwicklung. . . . .	162
Die Seminarinhalte: Daten als Mittel zur Selbstreflexion. . . . .	164
Mut, Offenheit, Sprachkultur: Zentrale Ressourcen der Organisationsentwicklung. . . . .	166
Gestalt . . . . .	167
Ein neuer Vorschlag für das Gestaltkonzept . . . . .	168
Gestaltzyklus. . . . .	169
Flöte, Kapuze, Seele & Umarmung: Der schwedische Lernzyklus . . . . .	171
Gesundheit messen? . . . . .	174
Gesundheitsindikatoren. . . . .	176
Gesundheitspotenziale . . . . .	177
Gesundheitsgefährdungen. . . . .	179

Gratifikationskrisen . . . . .	181
Gereiztheit . . . . .	181
Literatur . . . . .	182
<b>H</b> . . . . .	183
Healthism . . . . .	183
Homeoffice in Corona-Zeiten . . . . .	184
Halo-Effect . . . . .	185
Literatur . . . . .	185
<b>I</b> . . . . .	187
Information und Beteiligung . . . . .	187
Identität-Image-Identifikation . . . . .	188
Identifikation . . . . .	191
Bedürfnisse im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation . . . . .	193
Die vier Führungstypen . . . . .	194
Geschichten erzählen . . . . .	195
„We kehr for You!“ – Die Kraft von guten Geschichten . . . . .	196
Literatur . . . . .	197
<b>J</b> . . . . .	199
Jobunsicherheit, Jugend, Alter, psychische Gefährdungen . . . . .	199
<b>K</b> . . . . .	203
Kommunikation . . . . .	203
Das Kommunikationsquadrat (nach Schulz von Thun) . . . . .	204
Ablauf einer Kommunikation . . . . .	205
Körperliche Beeinträchtigungen . . . . .	206
Kontakt im Gestaltzyklus (Lernzyklus) . . . . .	207
Kultur und Sinnverstehen . . . . .	210
Literatur . . . . .	214
<b>L</b> . . . . .	217
Lernen bei der Arbeit . . . . .	217
Lernen . . . . .	219
Ausblick in eine neue, demografisch veränderte Arbeitswelt . . . . .	220
Lebensentwurf, Gesundheit und Organisationsveränderungen . . . . .	221
Literatur . . . . .	222
<b>M</b> . . . . .	223
Mitarbeiterführung . . . . .	223
Wie kann eine von Rentnern geführte Gesellschaft eigentlich aussehen? . . . . .	225
MiGeLe-Software . . . . .	226

Mobbing .....	227
Literatur .....	232
<b>Exkurs: Mecki-Technik – Wo der Hase hinläuft</b> .....	233
Prolog .....	233
Wo der Hase hinläuft. ....	235
Auf der Rennbahn. Die Meckis übernehmen die Firma .....	236
Meckitechnik 1: Der Buchungstrick .....	238
Meckitechnik 2: Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems. ....	239
Meckitechnik 3: Die Umkehrreaktion .....	240
Theorie: Wie funktioniert das Meckisystem? .....	241
Neue Formen von Stress: Das Verantwortungsdilemma. ....	243
Meckitechnik 4: Geplante Inkompetenz der Führungskräfte .....	244
Vor dem Zusammenbruch: Quick-and-dirty-Systeme .....	246
Müllers zweite Chance – Pflegehaus „goldener Oktober“ .....	247
Der Besuch .....	248
Literatur .....	250
<b>N</b> .....	251
Nichtführen .....	251
<b>O</b> .....	255
Objektiverer Führungsstil oder Respektmotivation durch Potenziale .....	255
Der alternative Führungsstil: Das Zurverfügungstellen von Potenzialen durch Respektmotivation .....	257
<b>P</b> .....	261
Prävention .....	261
Psychosomatische Forschung .....	264
<b>Q</b> .....	265
Qualität .....	265
Quantitative Wirkungsanalyse .....	265
Erfassung subjektiver Sichtweisen .....	267
Theoriegeleitete Analysen. ....	268
Ein Design zur Konstruktion von Regeln der Beobachtung von „werterzeugenden“ Unternehmensaspekten .....	269
Literatur .....	269
<b>R</b> .....	271
Resilienz .....	271
Individuelle Resilienz .....	274
Organisationale Resilienz .....	275

Respekt .....	277
Respektvolle Mitarbeiterführung ist in erster Linie kunstvolle Kommunikation .....	277
Respektmotivation ist gesund – nicht nur im Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	279
Die Grundannahmen des Modells respektvoller und gesunder Motivation .....	280
Respekt, Identität, Interesse .....	281
Respektmotivation bei Moll Marzipan .....	282
Literatur .....	285
<b>S</b> .....	287
Selbstvertrauen .....	287
Salutogenese .....	291
Salutogenese im Betrieb .....	296
Exkurs: Salutogenese als paradigmatischer Wendepunkt der Stressforschung .....	297
Salutogenese und Systemtheorie .....	298
Sense of Coherence (Antonovsky) .....	300
Schlafstörungen .....	301
Stressbewältigung .....	302
Evaluation betrieblicher Stressprävention .....	302
Literatur .....	304
<b>T</b> .....	305
Teamegeist – Town Meeting: Die Eskalation von Potenzialen, Arbeitsfreude und Selbstvertrauen .....	305
<b>U</b> .....	309
Unternehmenskultur nach Schein .....	309
Literatur .....	310
<b>V</b> .....	311
Verstehen, Sichtbarmachung .....	311
Unfreezing, freezing .....	313
Mehr oder weniger vertretbare „Auftau“-Metaphern .....	314
Die Eismetapher aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	316
Reorganisationen durch Angst zu befördern, ist ein Widerspruch in sich .....	316
Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe .....	317
Verantwortungsdilemma .....	319
Literatur .....	322
<b>W</b> .....	323
Wirtschaftlichkeitsindikatoren .....	323
Arbeitsunfähigkeitsanalysen als Wirtschaftlichkeitsindikator .....	325

---

<b>XY</b> .....	327
Generation X, Y und Z: Wer ist wer? .....	327
Werte und Motivation: Das erwarten die Generationen vom Arbeitsleben. ....	328
BGF der Zukunft. ....	329
<b>Exkurs: Gebäudereinigungsbranche – Man arbeitet nicht für Geld, sondern für Potenziale!</b> .....	331
Gesund bleiben trotz Leistungssteigerung .....	332
Zum Beispiel Sport: Warum ist Sport gesund? .....	332
Stressmanagement: Was Sport und Religion gemeinsam haben. ....	333
Fallbeispiel: Gesund arbeiten und altern im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg .....	334
Von der Fehlzeitenanalyse zur Förderung der Arbeitsfreude .....	335
Von der Krankenstandsanalyse zur Diagnose der Betrieblichen Gesundheit .....	340
Ein notwendiger Perspektivwechsel – Diskussion und Ausblick .....	342
<b>Z</b> .....	345
Zeitdruck .....	345
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	349



---

# Vorbemerkungen

---

## Zur Konstruktionsweise dieses Buches

Dieses Buch ist aus tausenden Texten erstellt worden, die in über mehr als 30 Jahren in der alltäglichen Praxis der BGF-Berlin und davor entstanden sind.

Einige der Grafiken werden deshalb auch im historischen Originalzustand gezeigt.

Von der Dissertation des Autors im Jahre 1996 bis zu aktuellen Notizen, E-Mails, Protokollen und Artikeln zum Zeitgeschehen, insbesondere aber Berichten und Evaluationen von etwa 300 Projekten in der Arbeit für Krankenkassen und Großunternehmen wurden vielfältigste Datenformen genutzt.

Dabei wurde auch mithilfe von KI-gestützten Suchalgorithmen versucht, Wiederholungen weitgehend, wenn auch sicher nicht völlig zu vermeiden und gleichzeitig die inhaltlich wesentlichen Aussagen zu einzelnen Begriffsgruppen zusammenzufassen.

Daraus ist tatsächlich eine **Theorie des Gesundheitsmanagements und der resilienten Organisationsentwicklung** entstanden, die empirischer Überprüfung standhält und für den Praktiker gut anwendbar ist. Diese Vorgehensweise ist auch den inhaltlichen Zielen des Buches geschuldet, welches einen Beitrag zur Verbindung von Megathemen erreichen möchte: Digitalisierung, demografische Veränderung, Storytelling, neue Formen der Arbeit und des Lernens bei gleichzeitiger Anstrengung, mehr oder weniger ehrgeizige Klimaziele zu erreichen und soziale Unterschiede bei Bildungs- und Gesundheitschancen zu minimieren.

Natürlich birgt das „Zerreißen“ von komplexen Texten und die Zerlegung und Zuordnung zu Begriffen von A–Z die Gefahr der Auflösung von Komplexität, damit der Verringerung von Wahrheitsgraden und die Gefahr von Einseitigkeiten. Aber auch ein gegenläufiger Prozess wird erkennbar: Durch das konsequente, ja maschinelle Vermeiden von Wiederholungen in den verschiedensten Texten schält sich deren theoretische Weiterentwicklung heraus und schiebt sich vor die chronologische – ein deutlicher

Erkenntniszuwachs wird in unerwarteter Weise möglich. Aus historischen Gründen und aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum benutzt. Oft werden zwei Formen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) verwendet, oft verschiedene Formen der Gendersternchen. Dies impliziert für uns immer beide Formen, schließt also die weibliche und die männliche Sprachform mit ein. Da immer noch nicht eindeutig geklärt ist, wie die Genderdiversität in der deutschen Sprache zum Ausdruck kommen soll, und wir uns auch nicht in diese Diskussion einmischen wollen, benutzen wir einfach alle Formen und hoffen damit, der Verschiedenheit der Standpunkte dazu ein wenig gerecht zu werden, ohne das Thema allzusehr in den Mittelpunkt zu stellen. Genderprobleme werden vor allem im realen Leben durch reale Interventionen, hier der resilienten Organisationsentwicklung gelöst, die Sprache ist wichtig, aber nicht das Wichtigste.

Deshalb wurden diese Strukturentscheidungen sehr ernst genommen, wenn auch das wichtigste Kriterium für Entscheidungen bei der Auswahl und Neuzusammenstellung der Texte immer die möglichst genaue Gedankentreue und vor allem die Nutzbarkeit durch mündige Leserinnen und Leser war.

Die Idee dieses Buches ist die eines Handbuchs, in das immer mal hineingeschaut werden kann, wenn in der alltäglichen Praxis Unklarheiten entstehen. Dieses Handbuch wird schon in der im Jahr 2021 startenden Ausbildung zum Organisationsdesigner aktiv benutzt.

Dazu kommt ein Projektkomplex, der von der Erinnerung und Würdigung einer großen Persönlichkeit aus der Gestaltpsychologie (vgl. die Kampagnen „Wir holen Kurt Lewin zurück nach Berlin“, Kurt-Lewin-Gesellschaft), bis zur Organisation neuer Arbeitsformen (Arbeiten im Paradies) reicht, Projekte, die sich alle auf Lewins Pionierarbeiten historisch zurückverfolgen lassen und in seinem Geiste weiterentwickelt werden.

Begleitet wird die Entstehung des Buches und die Arbeit mit dem Buch durch die Arbeit der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF e. V.), in der sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Weiterbildungsforschung, der Arbeits- und Organisationsentwicklung und der Lernforschung engagieren. Dieses Buch ist so nicht nur eine Zusammenfassung von Verstreutem, sondern auch ein sicherer Boden für neue Entwicklungen. Es wird die Diskussion der Grundbegriffe resilienter Organisationsentwicklung vereinfachen und die Neuentwicklung von erfolgreichen Techniken der resilienten Organisationsentwicklung befördern.

Damit verfolgt es einen eindeutigen politischen Zweck: Die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen durch resiliente Organisationsentwicklung als Mittel zur Stabilisierung von erfolgreicher Unternehmensentwicklung sowohl in Krisenzeiten wie der gegenwärtigen Coronazeit als auch in Phasen der relativen Stabilität zu etablieren.

(Bernd Floßmann)

## Vorwort

Dieses Buch ist eine Anleitung zur aktiven Steuerung Ihrer Wahrnehmung und dazu, Ihre Aufmerksamkeit auf Erfahrungsinhalte zu richten, die Ihnen dabei behilflich sein werden, in einem **resilienten Geisteszustand** zu bleiben.

Achtsamkeit ist einer der vielen Begriffe, die zurzeit benutzt werden, um diese Haltung zu beschreiben.

Dabei sind **gleichzeitig** zweierlei Wahrnehmungsoperationen im Gang:

Auf der einen operativen Ebene nehmen wir **etwas** wahr, zum Beispiel das angenehme Gefühl einer konzentrierten Gelassenheit, beispielsweise wenn wir eine Meditationsübung vollziehen.

Auf der anderen operativen Ebene nehmen wir wahr, **wie** wir dieses Gefühl wahrnehmen, und nun tatsächlich in der leicht verschobenen anderen Bedeutung des Wortes „Wahrnehmen“, nämlich als aktives Herstellen von etwas: Ich nehme die Gelegenheit wahr, Ihre Aufmerksamkeit für eine Mitteilung zu nutzen. Ich nehme die Wahrnehmung des Gefühls der konzentrierten Gelassenheit wahr, um sie weiterzuführen und zu verstärken.

Vielleicht haben Sie jetzt schon eine Idee, wo die Reise hingehen könnte. Resiliente Organisationsentwicklung bzw. resilientes Organisationsdesign von A-Z, also das Alphabet des Organisationsdesigns, hat nun nicht nur mit der individuellen Aufmerksamkeitssteuerung zu tun, sondern mit der von vielen Menschen in Organisationen. Ziel dieser Anleitung in 29 Kapiteln ist es, Methoden zu finden und zu erfinden, die es erlauben:

1. während der und durch die Art und Weise der Arbeitsorganisation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens einen **Zustand von überwiegend positiven Gefühlen der Arbeitsfreude und des Selbstvertrauens** herzustellen, einen Zustand, der nicht nur eine hohe Arbeitsmotivation bewirkt, sondern auch nachhaltig die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden fördert;
2. in periodisch wiederkehrenden Befragungen der Belegschaft diejenigen **Hauptinflussfaktoren für Motivation, Produktivität, Arbeitsfreude und Selbstvertrauen** durch statistische Verfahren zu ermitteln, die sie hervorbringenden Kommunikationen zu identifizieren und zu beschreiben sowie ihre Verbreitung im ganzen Unternehmen logistisch sicherzustellen;
3. die Reorganisation des Unternehmens in einen permanenten, **zusammen mit der Belegschaft** zu vollziehenden Planungs- und Lernprozess zu überführen.

Diese drei Prozesse greifen ineinander über und sehen von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich aus, abhängig von den dort jeweils geltenden Hauptinflussfaktoren in der Unternehmenskultur, von den persönlichen Unterschieden in Sozialisation und genetischer Ausstattung der Belegschaft sowie den akkumulierten Erfahrungen in der Organisation mit bereits vollzogenen Reorganisationsprozessen.

Kein Unternehmen gleicht hier dem anderen, wobei es sicher übertragbare Lernerfahrungen gibt, die zwischen Unternehmen, Branchen und Kommunen ausgetauscht werden könnten und sollten.

Nicht nur demografische Veränderungen in Deutschland, nicht nur unvorhergesehene Ereignisse wie Pandemien, nicht nur Umweltprobleme stellen Unternehmen und soziale Sicherungssysteme gegenwärtig vor große Herausforderungen.

Schon im Alltag der Unternehmen gibt es genügend Faktoren, die wesentliche, wenn nicht sogar lebenswichtige Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit angreifen.

Schwerpunkte sind gegenwärtig dabei:

- Die Förderung der Gesundheit und Resilienz älterer Mitarbeiter.
- Die Rekrutierung und Bindung junger Fachkräfte und Arbeitnehmer und Förderung von deren Gesundheit und Resilienz.
- Die Entwicklung von Managementsystemen, die wechselseitig individuelle und organisationale Resilienz steigern.
- Die Pandemie-Krise, wie sie, während dieses Buch entstand, den öffentlichen Diskurs beherrschte, zeigte deutlich, dass die meisten Probleme durch Krisen nur an den Tag treten, nicht entstehen.

Diese Herausforderungen zu meistern bedeutet, eine Theorie zu entwickeln, welche sowohl individuelle als auch organisationale und betriebliche Resilienzfaktoren in einem einheitlichen **Begriffssystem** darstellt, welches dann für die **empirische Überprüfung** der Wirksamkeit dieser Faktoren in einem daraus abgeleiteten **Evaluationssystem** genutzt werden kann.

Aus dieser empirischen Überprüfung wiederum lassen sich klare Kriterien für die Identifikation von **Best-Practice-Modellen** und für die Durchführung erfolgreicher **Projekte** ableiten.

Dieses Design könnte sehr hilfreich sein für alle Beteiligten, zum Beispiel für die *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung* bei der Übernahme der ihr zugeordneten Evaluation von GKV-Ansätzen im Rahmen des neuen Präventionsgesetzes.

„Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „betriebliche Gesundheitsförderung“, „Gesundheitsförderung im Betrieb“, „Primär-, Sekundär-, Tertiärprävention“, „Belastungs- und Gefährdungsanalyse“, „Ressourcenmanagement und Potenzialanalysen“, diese Begriffe und wahrscheinlich noch einige mehr beschäftigen derzeit allein in Berlin und Umgebung Studierende und Lehrende in mehr als 60 verschiedenen Studienfächern an Universitäten und Fachhochschulen, getrieben durch die Pandemie dürften noch eine Vielzahl hinzugekommen sein.

Diese Begriffe bezeichnen Theorieversatzstücke, mit deren Hilfe das Feld **Betriebliches Gesundheitsmanagement** abgesteckt und für praktische Maßnahmen erschlossen werden soll, führen aber in ihren theoretischen Implikationen zu unterschiedlichen, ja teilweise gegensätzlichen Handlungsaufforderungen an Praktikerinnen und Praktiker.

Ich glaube, dass sich der terminologische Nebel erst dann lichten wird, wenn präzise definiert wurde, was unter „Betrieblicher Gesundheit“ zu verstehen ist und wie diese beeinflusst und gemanaged werden kann. Aus dieser Definition werden sich dann die anderen Definitionen ableiten lassen.

Es bedarf also zunächst einer Theorie der Betrieblichen Gesundheit, bevor wir über eine Methode des Managements von Betrieblicher Gesundheit verfügen können.

Diese Theorie wird in ihren wesentlichen Bestandteilen auf den folgenden Seiten dargestellt. Dabei wird sich zeigen, dass die Schwierigkeit einer präzisen Begriffsbildung grundsätzlicher Natur ist und nur über eine Erweiterung des Verständnisses der Theorie vorangehenden Grundannahmen anthropologischer und ethischer Herkunft möglich scheint, was wiederum belegt, dass hier tatsächlich aus empirischen Erkenntnissen der Bedarf nach einer neuen Theorie gerechtfertigt scheint.

Praktisch zeige ich Ihnen in diesem Buch nicht nur, wie Sie Absentismus systematisch vermeiden können, sondern auch, wie sich Produktivität, Kreativität und, ganz nebenbei, Motivation und Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern lassen und diese Verbesserung in Euro gemessen werden kann:

Ein Euro hier investiert, kommt drei- bis vierfach zu Ihnen zurück.

Hier kann man nur noch spekulieren, weshalb gesetzliche Krankenkassen dieses Wissen nicht systematisch an ihren Betrieb weitergeben, warum unter dem Strich und in Wirklichkeit eher kosmetische bis unwirksame Maßnahmen der Gesundheitsförderung, wie Yoga-kurse und Rückenschulen, anstelle von wirklich tiefgreifenden **Entwicklungen in der Organisation der Arbeit** die Arbeit der Krankenkassen im Betrieb bestimmen, trotz der gut gemeinten Ankündigungen auf den diversen Webseiten und in den diversen Papieren.

Bevor ich beginne, darüber zu schreiben, **wie** wir eine Kultur im Arbeitsleben und in der Politik aufbauen können, die tatsächlich **Selbstvertrauen, Stolz und Arbeitsfreude** bewirkt, und nicht, wie das zurzeit sehr oft der Fall ist, Gereiztheit, Erschöpfung und Krankheit, möchte ich Ihnen eine Strophe aus der „Ode an die Freude“ zitieren:

„Freude heißt die starke Feder  
In der ewigen Natur;  
Freude, Freude treibt die Räder  
In der großen Weltenuhr  
Blumen lockt sie aus den Keimen,  
Sonne aus dem Firmament,  
Sphären rollt sie in den Räumen,  
die des Sehers Rohr nicht kennt.“  
(Schiller)

Herbert von Karajan hatte 1987 den Auftrag bekommen, die „Ode an die Freude“ als Instrumentalfassung neu zu gestalten und zwar als Hymne für die Europäische Union. Diese sollte ein Signal setzen, dass wir in Europa so zusammen leben und so zusammen arbeiten wollen, dass wenig Stress und viel Freude entsteht. Wenn ich mir die europaweiten Daten dazu ansehe, kann man sagen, das hat wohl bisher nicht funktioniert.

*Des Sehers Rohr* meint in dieser antiquierten, aber schönen Sprache den wissenschaftlichen Blick und die damit verbundene Ausdruckssprache.

Sehr viel, was wir heute gesichert wissen, über Motivation, über Freude, über den Zusammenhang von Selbstvertrauen und Gesundheit, kann von niemandem verstanden werden, weil viele Wissenschaftler es verlernt haben, mit ganz normalen Leuten zu reden.

In diesem Buch wird es um Arbeitsfreude und Selbstvertrauen gehen. Wie Sie sicher bemerkt haben, handelt es sich dabei um eher weichere Größen. Es handelt sich um **Gefühle**.

Was sind eigentlich Gefühle? Schwierige Frage, jeder weiß zwar, was damit gemeint ist, es ist aber schwer, präzise zu fassen und zu beschreiben, was sie jetzt genau sind.

Wie stellt man Freude her? Sicher anders als einen Schrank. Wie stellen Sie Selbstvertrauen her? Setzen Sie sich hin und sagen: So, heute fühle ich mal Selbstvertrauen, denn das macht ja mehr Spaß (schon wieder ein Gefühl), als die ganze Zeit Trübsal zu blasen. Viele Menschen, die versuchen, sich zur Freude zu zwingen, wirken eher gezwungen als freudig, nicht echt.

Also lassen sie es eben wieder und tun was Vernünftiges, z. B. arbeiten, Geld verdienen, Möbel herstellen. Wer hat denn auch behauptet, dass es wichtig sei, sich dauernd zu freuen?

Es gibt aber in der Tat neue, wirklich sehr spannende Erkenntnisse darüber, wie Freude und Selbstvertrauen, Arbeit und Gesundheit zusammenhängen.

Dabei werde ich nebenbei erklären, was eine Unternehmenskultur sein soll und wie diese von Ihnen, wenn Sie Chefin oder Chef sind, genutzt werden kann, um die Leistung Ihrer Mitarbeitenden zu steigern, und wie diese Unternehmenskultur von Ihnen, wenn Sie Mitarbeiterin oder Mitarbeiter sind, genutzt werden kann, sich selbst gesund zu erhalten.

Ich werde Ihnen außerdem unsere Projekte vorstellen, diese Projekte sind Teil der Anstrengung, ein neues „*Mindset*“, genauer ein **neues „Business Mindset“** zu entwickeln und dieses weltweit zu fördern.

„*Mindset*“ bedeutet so viel wie „Einstellung“, geistige, emotionale Haltung mit entsprechenden Überzeugungen und Resilienztechniken, eine Aufgabe, fast wie in einem technischen System die Regler für Feinabstimmungen zu suchen. Nur, im menschlichen Bereich geht das nicht mit Steuerung, sondern nur durch Dialog.

Hier kann unsere bereits bei mehr als 30 000 Menschen<sup>1</sup> in Dialogprozessen eingesetzte *Software MiGeLe* helfen. Die Menschen werden darüber nicht nur angesprochen, sondern in Dialogprozessen als Experten und Lebewesen mit Überzeugungen, Bedürfnissen und ihren individuellen Eigenarten einbezogen. Dieses Einbeziehen wird getragen sein von einer respektvollen Distanz, welche es erst erlauben wird, Nähe zu entwickeln.

---

<sup>1</sup>Wir werden im Verlauf des Buches noch häufiger empirische Untersuchungen mit unserem Datenpool zitieren, der sich in Anzahl der darin gespeicherten Daten je nach Untersuchung unterscheiden kann.

## Psychologische Felder: Zwischen Politik und Verschwörungstheorien

Wie oben schon formuliert, es geht um ein neues „Mindset“.

Der vielfältig übersetzbare englische Begriff „Mindset“ beschreibt ein Dialogfeld, ein System von Regeln, welches anerzogen, entstanden, selbst auferlegt oder mehr oder weniger traumatisch aus Erfahrungen generiert wird. Dieses Dialogfeld ist die Ausgangsbasis für Verhalten in Systemen, für Stellungnahmen wie für Aktivitäten.

Betrachten wir die **kollektive Vereinzelnung** von Menschen in sozialen Medien: Anscheinend ist die Tatsache von der wenigstens zeitweise erfolgreichen psychologischen Machtergreifung über die Hälfte aller US-Bürger durch Donald Trump mittels Twitter noch nicht recht als warnendes Beispiel bei unseren Politikern angekommen.

Als eine SPD-Vorsitzende respektlos von *Covidioten* redete und damit sehr viele noch demokratisch auftretende Bürger beleidigte und folgerichtig in weite Distanz zur eigenen Partei, der SPD, rückte, war ihr offensichtlich die von Trump und von anderen Faschisten extrem professionell durchgeführte Technik des **Political Framings** nicht klar.

Political Framing, wie es von Elisabeth Wehling (Wehling 2018) beschrieben und in tausenden Tweets von Trump genutzt wurde, bedient sich einerseits aktueller Kenntnisse über die **Neuroplastizität des Gehirns**, andererseits aktueller Kenntnisse der **Eigenschaftspsychologie**, die in den letzten Jahren wieder ein Comeback unter dem Titel **Big five** erfahren hat: das sogenannte **OCEAN-Modell** (vgl. Henzler 2017).

Neuere Erkenntnisse über die sogenannten Selbst-Systeme in unserem Gehirn, in welchen die durch Spiegelneuronen erzeugte Resonanz ein mehr oder weniger entwickeltes Selbst habe entstehen lassen, bilden insgesamt ein neues Verständnis menschlicher Entwicklung und ein neues Verständnis für politische Manipulationstechniken (vgl. Bauer 2019; Rosa 2016, 2018).

Die inzwischen insolvent gegangene Agentur *Cambridge Analytics* (interessanterweise hat zwischenzeitlich eine russische Gruppe diese Agentur gekauft) erprobte diese neue Kombination in verschiedenen Wahlkämpfen und hatte wohl zwar bei ihrem ersten Kandidaten Barack Obama großen Erfolg, konnte sich aber nicht sicher sein, ob dieser Erfolg nicht doch Obama selbst zuzuschreiben war, weil der ja nun offensichtlich auch ohne Agenturunterstützung charismatische Wirkung auf seine Anhänger ausübte.

Daher brauchte man zur Überprüfung der Wirksamkeit ein abschreckendes Beispiel und das war damals Donald Trump. Ist es möglich, so die Frage der Agentur und damit auch all ihrer populistischen Anhänger, dass man *jeden Widerling* durch Manipulation von Wählern in eine Machtposition bringen könnte? Ja, war die Antwort der Agentur. Dazu brauchte man drei Zutaten:

- eine bestimmte Konstellation der Big-Five-Eigenschaften,
- eine an Neuroplastizität orientierte Sprache,
- eine Kombination von Tracing und empirischer Überprüfungsmöglichkeit in großem Stil.

Nachdem die Agentur von Facebook die Nutzerdaten von 50 Mio. Nutzern gekauft hatte, konnten daraus die sogenannten *Persuadables* als Zielgruppe identifiziert werden.

Es ist selbstverständlich eine gewagte Hypothese, dass es diese *Persuadables* tatsächlich als Subgruppe des Ocean-Modells gibt, auf der anderen Seite ist es eine bekannte Tatsache aus der Führungslehre, dass Menschen relativ schnell die Eigenschaften annehmen, die ihnen zugeschrieben werden.

Auch die neuen Resonanz-Theorien können mit dem Hinweis auf relativ „leere“ Selbstsysteme plausible Erklärungen für diese Verführbarkeit gezielt identifizierter Wählergruppen geben. Was allerdings gut wissenschaftlich belastbar ist, ist die unterschiedliche emotionale Wirkung von Begriffen, je nachdem, ob sie abstrakte Eigenschaftsbegriffe oder Tätigkeitsbegriffe darstellen.

Ein Beispiel aus der Trump-Rhetorik: Zwischen Mexiko und USA gibt es Drogenhandel. Das beeindruckt normalerweise niemanden, aber „*Böse Männer kommen und vergiften das Blut des Volkes und der amerikanischen Kinder*“, das hat Wirkung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wiederholung: Zuerst erfolgt eine Beleidigung oder Unterstellung, die unwahr ist. Wenn diese dann von demjenigen, der beleidigt wurde, zu Zwecken der Verteidigung wiederholt wird, **verfestigt** sie sich. Über diese Mechanismen und ein Dauertwitter-Bombardement von Menschen, die – isoliert in unterschiedlichen sozialen Mediengruppen – sich immer weiter von den als Fake News bezeichneten Sachverhalten entfernen, entstehen **eigene Wirklichkeiten**, genau das, was **Kurt Lewin** bereits in den 1920ern und 1940ern **als psychologische Felder und soziale Räume** definierte, die genauso existierten, wie das physikalische Felder tun würden.

Man muss sich klarmachen, dass Trumps Sohn tatsächlich Goebbels zitierte, als er den totalen Krieg forderte. Allerdings vielleicht auch, hier typisch, weit weniger geschickt als der Propagandaexperte Goebbels, der wusste, dass nur eine Frage an die Anwesenden auch deren eigene Entscheidung provozieren konnte.

Die Zusammensetzung der Trump-Anhänger beim Sturm auf das Capitol in Washington, D.C., am 6. Januar 2021 hat bei aller Tragik auch diese teilweise komischen Aspekte beleuchtet: Im Falle des als Indianer gekleideten Sektenführers etwa der Kommentar: „Ja, wenn man auf Acid (LSD) ist und eigentlich zum Burning Man Festival wollte, kann es natürlich sein, dass man sich beim Sturm auf das Capitol wiederfindet.“ Passend hierzu sind die zahlreichen Informationen zu Hitlers Drogensucht und dem Konsum von Pervitin (einem Metamphetamin) durch die Nazigrößen.

Auch das hat **Lewin** in den nun wieder vorgelegten, heute so hoch aktuell scheinenden Schriften mehrfach betont:

Kleine Gruppen, partizipative Diskussionen von intellektuell hochwertigen Themen und vor allen Dingen die Möglichkeit, sich für oder gegen etwas zu entscheiden, machen kollektive Erziehung und demokratische Führung möglich.

Dagegen steht: Kleine Gruppen, ausschließliche Konzentration auf Emotionen, keinerlei Hintergrundinformationen und absolute Unnahbarkeit des Führenden führen zu einer deutlich aufwendigeren Dauer von Zeit und Anzahl von Aktivitäten (jeder Schritt ist im Marsch vorbestimmt), damit zu insgesamt viel geringerer Effektivität und Effizienz,

zu einem Klima der Konkurrenz sowie einer fast unvermeidbaren Identifizierung von Sündenbock-Rollen im Team.

Wenn man nun die Lewin'sche Beschreibung autokratischer Führung, die er im Studium von Hitlers Technik an einer Pfadfindergruppe nachstellen ließ, mit den derzeitigen Lockdown-Maßnahmen vergleicht, ist es in der Tat fast traurig zu sehen, dass es hier leider viel mehr Übereinstimmung in der Beschreibung der Autokratie gibt als mit der demokratischen Haltung.

Denn bei all diesem möglicherweise gut gemeinten Ausprobieren von Kommunikationstechniken zur Präsentation der Pandemiezahlen: „Wir wollen die Menschen verunsichern – wir wollen die Menschen *nicht* verunsichern“ etc. führt so oder so in die falsche Richtung und nährt eine immer mehr anwachsende, z. T. völlig absurd wirkende Zahl von Verschwörungstheorien.

Warum ist es schräger, von der Gefahr, Biocomputer zu werden, oder der Wiederkunft des Heilands zu schwafeln, als zu fragen, ob das Impfprogramm nicht tatsächlich das größte je in der Pharmabranche gemachte Geschäft ist? Weshalb sollen sich 40 000 um ihre Existenz besorgte Bürger auf einer Demonstration von 300 verrückten Reichsbürgern distanzieren, die für Filmaufnahmen den Reichstag zu stürmen vorgeben? Wie der Bundestagspräsident Schäuble sagte, die waren alle namentlich bekannt und haben angekündigt, was sie tun werden. Warum hat man diese eigentlich nicht wie andere Hooligans vor einem Fußballspiel rechtzeitig festgesetzt?

Ein alter Freund aus der Schulzeit, den ich völlig aus den Augen verloren hatte und erst bei einer Beerdigung wiedergetroffen habe, hat sich mir gegenüber als extrem rechtsradikal geoutet. Seit zwei Jahren beschimpfen wir uns gegenseitig, ganz im Sinne von Walter Steinmeiers Aufforderung, miteinander im Gespräch zu bleiben. Am Samstag der versuchten Reichstagsstürmung, die ich live miterlebt habe, ich wohne nah am Reichstag, erwiderte mir mein Nazifreund abends: „Das ist doch wieder typisch für dich linke Zecke, nur blöde Sprüche in dieser historischen Stunde.“ Da er die für ihn sich bereits geänderte Situation als Fake News nicht beachtet hatte, war er tatsächlich *überzeugt* davon, dass der Reichstag eingenommen worden war, **ein sehr realer sozialer Raum**.

SPD, CDU, Grüne, FDP und Linke sollten die Bürger vor den Zumutungen dieser Menschen schützen, das ist deren Recht. Dass die AFD aus dieser Verunsicherung der vielen Menschen Kapital schlägt, war zu erwarten.

Wir hatten im Juni 2020 als das erste von acht als Reaktion auf Pandemie und Lockdown-Maßnahmen zu entwickelnden Verbundprojekten festgelegt, dass die Berichterstattung der Regierung darin unterstützt werden sollte, die Kommunikation zu Fragen der Pandemie und des Lockdowns in einer *fürsorglichen* Art und Weise zu gestalten. Sie sollte nicht nur von Virologen, sondern von Kommunikationsexperten der Sozialepidemiologie getragen werden, denn der Unbekanntheit des Virus stand die gerade groß diskutierte Bekanntheit der Folgen des Lockdowns klar gegenüber.

Noch im September 2019 war dem RKI und anderen Forschungsinstitutionen klar, dass benachteiligte Arbeitnehmer einer verkürzten Lebenserwartung ausgesetzt sind, das wird unterstrichen von den Forschungsergebnissen des Max-Planck-Instituts in

Rostock vom Dezember 2020. Dafür hatte das Max-Planck-Institut, basierend auf der Auswertung von 28 Mio. Datensätzen der deutschen Rentenversicherung gefunden, dass das, abhängig von Arbeitsstatus, Bildungsstand und Einkommen, bis zu 15 Jahre Unterschiede in der Lebenserwartung ausmacht.

Danach, also mit Entdeckung des Virus, spielte **das Immunsystem** dieser dauergestressten Menschen, also genau das, welches sie 15 Jahre früher sterben lassen wird als andere, für das RKI und Verantwortliche des Gesundheitsministeriums **keine Rolle** mehr.

Zu Beginn der Pandemie-Bekämpfung galt beim RKI offensichtlich **nur das Alter** als Risikofaktor.

Bereits im Jahr 2013, dessen Jahrgang in Daten der Rentenversicherung das Max-Planck-Institut zur Feststellung der großen Unterschiede in der Lebenserwartung zwischen armen und wohlhabenden Menschen genutzt hatte, wurde durch das RKI ein Szenario durchgeführt, das die möglichen Auswirkungen einer Pandemie (damals tatsächlich schon als Corona-Pandemie konzipiert) auf Gesellschaft und Gesundheitssystem hochrechnen sollte. Die Ergebnisse dieses Szenarios waren weit dramatischer als die aktuelle Situation durch die tatsächliche Pandemie heute. Entgegen diesen durch das nach allen Regeln der Kunst durchgeführte Planungsexperiment erhaltenen Ergebnissen wurden nicht etwa die damals vorhersehbaren Personalmängel in Pflege und Verwaltung als gefährlich eingeschätzt, sondern es wurde, rein ökonomische Kosten einsparenden Vorgaben folgend, weiterhin *Personal abgebaut*, hier zu den Originalquellen des Szenarios: RKI 2016.

Nun zu den Schlussfolgerungen, die die damalige und heutige Bundesregierung daraus gezogen hat. (Besonders die Bundestagsdrucksache 17/12051 ist verblüffend: Auf Seite 75 wird dort behauptet, „Personalengpässe in Regierung und Verwaltung können durch Anpassungen abgefangen werden.“ Das wäre in der Pflege schon schwerer, aber möglich. Welch fatale Fehleinschätzungen schon damals, die offensichtlich in beiden Bereichen nochmal zu Personalabbau führten (Bundestag 2013)).

Meine Firma BGF hat im Auftrag von Health Capital, von sechs Krankenkassen und der Deutschen Rentenversicherung im Jahr 2012 einen länder- und kassenübergreifenden Gesundheitsbericht vorgelegt, in dem die Krankenkassendaten von 50 % aller Arbeitnehmer in Berlin und Brandenburg ausgewertet wurden (Westermayer und Brand 2012).

Ich zitiere zwei Abschnitte aus dem Vorwort, die auf verschiedenen Pressekonferenzen diskutiert wurden, auch in der Berliner Abendschau und allen Berliner Tageszeitungen wurde darüber berichtet:

„Im Jahre 2011 gingen der Volkswirtschaft in Berlin und Brandenburg knapp 25 Millionen Arbeitstage durch Krankheit verloren, wenn man nur die Daten der Versicherten in diesem Bericht berücksichtigt. Das entspricht, wenn man einer gut belegten Faustregel der BAUA folgt, einem Betrag von (25 Millionen mal 200 €) 5 Milliarden Euro. Da in diesem Bericht „nur“ 52,8 % aller versicherten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Berlin und Brandenburg berücksichtigt sind, darf man den Betrag guten Gewissens auf knapp 10 Milliarden verdoppeln. Das entspricht nicht ganz der Hälfte des gesamten Haushalts für Berlin.“

Und:

„Dramatisch sind die Ergebnisse dieses Berichtes insbesondere für zwei Branchen: Beschäftigte von Verwaltungen (besonders Erzieher) und Beschäftigte des Gesundheitswesens (insbesondere Pflegekräfte). Dramatisch sind die Ergebnisse jedoch nicht nur für diese Berufsgruppen, sondern für unsere Gesellschaft insgesamt. Es scheint paradox: wir verschleiben gerade die beiden Berufsgruppen, die wir aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft am meisten benötigen: Pflege und Erziehung. Wir brauchen jeden Jugendlichen im Arbeitsmarkt der Zukunft gerade wegen der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft und deshalb brauchen wir jeden Erzieher und jede Erzieherin gesund und leistungsfähig. Und wir brauchen Pflegekräfte, die ohne Burnout und Verschleiß der stark anwachsenden Zahl von älteren Menschen ihre professionelle Hilfe für ein menschenwürdiges Altern bieten können. Es ist höchste Zeit, etwas zu tun oder anders ausgedrückt: Es ist längst fünf nach Zwölf.“

Beide Zitate stammen aus der Einleitung des Berichts.

Das in den letzten 13 Jahren entstandene Problem eines massiven Personalmangels wird nun durch die Wahl von Kennzahlen, die zu einer massiven Verwirrung der Bevölkerung auf der einen Seite, aber auch zu einem erheblichen Image- und Machtverlust auf politischer Seite führen, in seiner, die Pandemiefolgen verstärkenden Wirkung, zu wenig gewürdigt.

Hier ist also nicht nur eine fortlaufend verwirrende und irreführende Kommunikation der politisch Verantwortlichen zu beobachten, sondern auch der meisten mit psychischer Gefährdungsbeurteilung und Gesundheitsförderung gesetzlich beauftragten Institutionen und Organisationen.

Nach ersten vielversprechenden Ansätzen zu Beginn der Pandemiebekämpfung durch die Regierung – die an Weick und Suttcliffs Ansatz der organisationalen Resilienz „Das Unerwartete managen“ (Weick and Sutcliffe 2015) – erinnerten, zeigen sich zunehmend **Rückfälle in autokratische Kommunikationsmuster (Lewin).**

Ob da die Rede davon ist, dass man auf Superspreader-Events „voll draufschlagen“ müsse, permanent die Attribute aller Maßnahmen als „hart“ bemüht, anstatt von *fürsorglichen* oder *schützenden* Maßnahmen zu sprechen – es scheint eine allgemeine Übereinstimmung darüber zu bestehen, das Pandemiegeschehen mit einer martialischen, stresserzeugenden Sprache zu begleiten.

Auch sicher hoch qualifizierte Virologen wie der nun schon berühmte Herr Drosten von der Charité scheinen immer noch einer Kommunikationsberatung zu folgen, die das Geschehen wie in einer Kampfhandlung beschreibt.

So ist im Tagesspiegel vom 31.03.2021 beim Verweis auf den sehr populären Podcast von Drosten beim NDR davon die Rede, dass Drosten auch bei der dritten Welle darauf bestehe, dass der Begriff „Dauerwelle“ eher in anderen Berufsgruppen gebraucht werden solle und nicht bei der Analyse der Epidemiologie der Viren, hier sollte man eher von „Holzhammer“ sprechen.

Ich denke, dass diese Beispiele ganz gut zeigen können, dass die sogenannte 5. Gewalt der Demokratie – die Presse – auch ein großes Stück der Fortentwicklung von

Pandemieprävention, Politik und der weiteren damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Entwicklung mitbestimmt.

Denn viele Menschen, die durch die Pandemieberichterstattung völlig verunsichert wurden, sehnen sich jetzt nach Schutz durch eine starke Führung. Dass hierdurch eine Polarisierung der Gesellschaft gefördert wird, scheint scheinbar zum Kalkül bestimmter politischer Gruppen zu gehören.

Es scheint nicht mehr nur um den Schutz der Bevölkerung, sondern auch um Machtspiele und Wahlkampf zu gehen.

Was aus psychologischer, resilienzbasierter Sicht notwendig wäre, ist ein System der Kommunikation, das nicht gegen, sondern mit der Bevölkerung in einen fürsorglichen Kontakt tritt.

Die neuseeländische Ministerpräsidentin hat dafür zusammen mit ihrem *Team* (ihre Wortwahl) von 5 Mio. Einwohnern, die füreinander da sind, ein wunderbares Beispiel gegeben: Dort wird der komplette Lockdown als gegenseitiges **Füreinander-Sorgen** betrachtet und bezeichnet.

Mit dieser Strategie brachte die charismatische Politikerin ihre sozialdemokratische Partei auch zur absoluten Mehrheit.

Es scheint so, dass die SPD in Berlin (etwa die Größenordnung von Neuseeland) in ihrem Wahlprogramm bei diesem Erfolgsmodell Anleihen nimmt: Franziskas Giffneys Kampagne „Herzensangelegenheit Berlin“, aber auch Olaf Scholz' Dialog mit allen SPD-Mitgliedern über Respekt, Europa, soziale Unterschiede und Klimaneutralität sowie besonders über die Zusammenhänge zwischen diesen Themen zeigen einen neuen, frischen, ungewohnten, ja zugewandten Kommunikationsstil, den es so in der Politik noch nicht gab. Als Wissenschaftler freue ich mich darüber.

Aus dem Lockdown-Pandemie-Dilemma kommt man nur durch **gemeinsame, auf die Erhaltung der Integrität und Resilienz der Menschen fokussierte Projekte** raus.

---

## Projekte

Wir haben uns als Gegengift zur Verschwörung nach der Technik des Political Framing der **Technik des resilienten Reframing** verschrieben.

In meiner Vorlesung im Sommer 2020 bei der FOM „Organisationsentwicklung und Organisationsdesign“ für berufstätige Studenten aus verschiedenen Personalabteilungen großer internationaler Firmen haben wir die Aufgabe gestellt: Wer findet die schönste Verschwörungstheorie? Wobei *schön* bedeutet: Datenbasiert und mit Happy End (was in jedem wissenschaftlichen Prozess als Hypothesengenerierung bezeichnet wird).

*Happy End* bedeutet nach dem Narrationskonzept von Erik Ringmar (Ringmar 2007): keine Tragödie, keine Satire, sondern eine **Mischung aus Abenteuer, Romanze und Komödie**. Dass dies tatsächlich gut funktionieren kann, haben wir in verschiedenen Change-Management-Projekten ausprobieren können. Dieses Schema liegt auch

unseren acht Schritten der Veränderung nach Kotter zugrunde, nach denen alle Projekte organisiert werden.

Die Vorgabe der Mischung von Romanze, Abenteuer und Komödie vermeidet psychologische Fallen: Tragödien und Satire beschwören nichtmenschliche Kräfte, wie das Schicksal, böse undurchsichtige Mächte, eben Verschwörungsmythen (Enkel greifen Oma und Opa an, Bill Gates isst kleine Kinder) als Treiber menschlichen Verhaltens.

Oder, psychologisch gesprochen: Der **Locus of control** wird in die Außenwelt gesetzt und kann dann dort von den Menschen nicht beeinflusst werden. Tragödie und Satire verführen den Zuhörer also, anzunehmen, dass es keine Möglichkeit gibt, selbst erfolgreich tätig zu werden. Die maßgeblichen Handlungen fokussieren sich auf die storytellerisch genussreichen, aber konsequenzlosen Topoi *Aufdecken, Anklagen und Zynismus*. Ihre Rolle ist die des „Mannes vom Lande“ bei Kafka, der sein Leben mit dem Türsteher „Vor dem Gesetz“ verbringt, statt selbst durch die Tür zu gehen.

Das trifft für die Kommunikationen über das Virus auch in gewisser Weise zu. Je abstrakter die Beschreibungen von Handlungsmöglichkeiten sind – siehe Formulierungen wie „bei vermuteten Superspreadern muss man gleich draufhauen“ (gemeint waren allerdings nicht Prügel, sondern Maßnahmen zur Isolation) –, desto weniger werden sie verstanden. Je weniger sie verstanden werden, desto mehr eröffnen sie das Bedürfnis nach alternativen verstehbaren Erklärungen.

Warum ist eigentlich ein positiver Test so negativ, das fragen sich tatsächlich durchaus nicht nur Kinder, von den Experten werden allerdings auch Erwachsene wie Kinder behandelt.

Deshalb brauchen wir als soziale, internationale, menschliche Gemeinschaft eine **neue Story**, ein neues Narrativ, das nicht nur raus aus der Pandemie führt, sondern **über die identifizierbaren und attraktiven Helden eines Abenteurers, einer Romanze und einer Komödie Lust macht, sich auf sinnvolle und zukünftige Tätigkeiten einzulassen**. Die Pandemie überwindet man gerne, wenn klar ist, wofür. Auch Lockdown-Maßnahmen werden gerne akzeptiert, wenn man ihren Sinn in einem größeren Zusammenhang verstehen kann. Das Große und Ganze ist wichtig und hier muss man unserer Kanzlerin vehement widersprechen: Da ist nicht alles ganz gut verlaufen, sondern schiefgegangen, was nur schiefgehen konnte.

Wir wollen u. a. ein solches Narrativ, eine **Story für Berlin** entwickeln. Auch dafür holen wir Lewin zurück nach Berlin.

Diese und andere rhetorische Themen werden Teil einer Ausbildung, die wir beim Capital Club in Berlin für Berater und Unternehmer anbieten werden. Das Angebot richtet sich in erster Linie an interne oder auch externe Berater von Großunternehmen, die bereits die Erfahrung gemacht haben, dass intensive und effektive Dialoge schwer mit 5000 oder 50.000 Menschen gleichzeitig durchgeführt werden können. Dafür haben wir jetzt mit unserer Echtzeitauswertungssoftware **MiGeLe** eine Lösung gefunden, das geht ab sofort.

Das alles werden wir zu einer neuen Bewegung bündeln müssen. Und das wird Spaß und Freude machen.

Vielleicht entwickelt sich der Aspekt des *Social Distancing* der verschiedenen Lockdown-Maßnahmen als ungewollter positiver Effekt für die zukünftige Konstruktion einer neuen gemeinsamen Geschichte einer Klimakultur.

Unsere *Vision einer neuen Arbeit im Paradies* enthält einen Rückbezug auf von Al Gore und anderen Klimaaktivisten der frühen 1990er betrachtete Schwerpunkte, und, auch das wird Sie überraschen, auf *Orang-Utans* als Chance für das Klima. Wir sind in diesem Projekt mit unseren Partnern Max Tramboog und Philipp Georges in Thailand schon relativ weit in eine Realisierung dieser neuen Form der Arbeit getreten und machen aktuell große Fortschritte.

Unser Projektkomplex *Berlin begeistert* weckt das Interesse von Menschen von Thailand über Sumatra, Mexiko und Kanada bis nach Schweden. Wir können, leicht scherzhaft, sagen: Schweden hat Greta, die Klimaaktivistin, wir bei der BGF-Berlin haben Orang-Utans adoptiert und wir respektieren beide als reale Symbole, als Klimabotschafter.

*Berlin begeistert* könnte, wie zehn schwedische Städte schon jetzt, die wunderbare und märchenhafte **Story des Erreichens der Klimaziele** erzählen, der Chancengleichheit in Bildung und Entwicklungsmöglichkeiten und der interkulturellen Versöhnung durch spannende Diversity.

Das ist eine Story, die, um erzählt werden zu können, erstmal uraufgeführt werden muss: mit echten Berlinern, die, wie Kennedy das schon Anfang der 1960er wusste, überall auf der Welt zu Hause sind.

All diese Projekte sind keine Fiktionen oder Wunschträume, sondern gerade eben entstehende *Realitäten*. Es wurden und werden bereits viele Vorgespräche mit hervorragenden und talentierten Partnerinnen und Partnern zu diesen Vorhaben geführt. Eine Online-Vorlesung bei der FOM-Hochschule wurde im Sommer 2020 in der Form von angewandter Organisationsentwicklung als Start der erwähnten acht Verbundprojekte gehalten (Westermayer 2020).

Es wurde ein international besetzter Steuerkreis mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Unternehmen und Institutionen gegründet, der bei den oben genannten Verbundprojekten einmal pro Monat tagen wird.

Eine NGO „Cross Continental“ ist gerade in ihrem Gründungsprozess, um mittel- bis langfristig verschiedene Meisterwerke unserer Netzwerkteilnehmer Wirklichkeit werden zu lassen: „Opus Magnum“ ist der Titel für alle kreativen Neuentdeckungen von positiven Arbeitsformen in einer klimaneutralen, respektvollen, globalen und sozialen Wirtschaftskultur zu Beginn des Jahres 2030.

---

## Literatur

- Bauer, J.: Wie wir werden, wer wir sind. Blessing, München (2019)  
Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Deutscher Bundestag 17 Wahlperiode  
Drucksache 17/12051: <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>. (2013)

- Henzler, H.: Cambridge Analytica und das Ocean-Modell. <https://www.smart-digits.com/2017/02/cambridge-analytica-und-das-ocean-modell/> (2017)
- Ringmar, E.: Identity, interest and action. Cambridge University Press, Cambridge (2007)
- RKI: Soziale Unterschiede in der COVID-19-Sterblichkeit während der zweiten Infektionswelle in Deutschland. [https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/S/Sozialer\\_Status\\_Ungleichheit/Faktenblatt\\_COVID-19-Sterblichkeit.html](https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/S/Sozialer_Status_Ungleichheit/Faktenblatt_COVID-19-Sterblichkeit.html) (2021)
- RKI: Nationaler Pandemieplan Teil II. Wissenschaftliche Grundlagen. [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/I/Influenza/Pandemieplanung/Downloads/Pandemieplan\\_Teil\\_II\\_gesamt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/I/Influenza/Pandemieplanung/Downloads/Pandemieplan_Teil_II_gesamt.pdf?__blob=publicationFile) (2016)
- Rosa, H.: Resonanz. Suhrkamp, Frankfurt am Main (2016)
- Rosa, H.: Unverfügbarkeit. Residenz Verlag, Salzburg und Wien (2018)
- Wehling, E.: Politisches Framing. Ullstein Buchverlage, Berlin (2018)
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M.: Managing the unexpected. Wiley, Hoboken (2015)
- Westermayer, G., Brand, D.: Länderübergreifender Gesundheitsbericht für Berlin und Brandenburg 2009–2011. Berlin Tsb Innovationsagentur Berlin (2012)
- Westermayer, G.: Verbundprojektskizze: Berlin begeistert – ein Abenteuer, eine Komödie und eine Romanze. <https://www.abwf.de/verbundprojektskizze-berlin-begeistert-ein-abenteuer-eine-komoedie-und-eine-romanze-von-dr-gerhard-westermayer/> (2020)



---

# Worum geht es in diesem Buch?

---

## Ausgangspositionen

Es gibt in Bezug auf Resilienz und Betriebliches Gesundheitsmanagement offensichtlich zwei Grundstrategien: Krisenbewältigung und Prävention.

**Strategie der Krisenbewältigung** Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schlecht bezahlt werden, sich der Zeitdruck permanent erhöht, keine Zeit mehr bleibt für Familie oder Hobbys, die Chefs heute das eine, morgen das Gegenteil verkünden, die Firma in der Presse eher negativ oder gar nicht erwähnt wird, man selbst den Kolleginnen und Kollegen nicht mehr trauen kann, weil Zielvereinbarungssysteme und Prämien aus der Arbeit einen nimmer endenden Wettkampf gemacht haben, dann sind die Mitarbeiter frustriert, häufig krank und wenig produktiv. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben ungesund in einem ungesunden Unternehmen. Diese Situation verschärft sich über die Zeit, bis Krisen eintreten, die dann als Schicksal, Tragödie zum Ende, das heißt Absentismus, Kündigung seitens der Mitarbeiter oder gar des Unternehmens aufgrund von schlechten Wirtschaftszahlen und von Personalmangel führen können.

Betriebliche Gesundheitsförderung wird zwar gelegentlich als eine von vielen möglichen Strategien zur Krisenbewältigung in Betracht gezogen, bleibt aber eine Post-festum-Strategie und wird zugunsten anderer Krisenbewältigungsstrategien (Unternehmensteilung, Bankrott, Verkauf, Austausch der Mitarbeiter) nur symbolisch durchgehalten oder gar schnell wieder aufgegeben.

**Strategie der Prävention** Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer *gutes Geld* bezahlt bekommen, wenn sie *lernen* können, ein gewisses Maß an *Entscheidungsfreiheit* zu haben, sich mit dem *identifizieren* zu können, was sie tun, wenn ihre Firma einen

*guten Ruf* hat und ihre *Chefinnen und Chefs das sagen, was sie meinen und das tun, was sie sagen*, dann bleiben diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur gesund, sondern erbringen auch sehr gerne Höchstleistungen. Dann ist das Unternehmen gesund und die Mitarbeiter auch.

Den meisten Lesern dürften beide Situationen bekannt sein, entweder aus eigener Erfahrung oder aus den in auch den Medien zunehmenden Berichten aus der Arbeitswelt. In Letzteren erscheint oft die erste Situation als „normal“. Die Arbeitswelt wird zunehmend als „Irrenhaus“ beschrieben, was auch Bestsellern zu verdanken ist, wie etwa der von Martin Wehrle mit dem Titel „Bin ich hier der Depp?“ (Wehrle 2013).

Nun gab es solche polarisierenden Beschreibungen schon immer. Man freute sich kurz darüber oder empörte sich und ging dann wieder zur Tagesordnung über.

Das geht aber heutzutage nicht mehr: Die Frage, ob ein Unternehmen gesund ist oder ungesund, hat nicht mehr nur für die betreffenden Unternehmen und ihre Mitarbeitenden große Bedeutung, sondern für unser gesamtes Sozialsystem.

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss Grundbestandteil der Unternehmensstrategie sein.

Dort, wo das geschieht, wurde auch die Corona-Krise nicht nur überstanden, sondern zur Quelle von neuen Chancen und Veränderungen, welche sich in neuen, stabilen Organisationsstrukturen manifestieren.

Langsam und deutlich zeichnet sich ab, dass die Megathemen

- Demografiewandel,
- Rentengesetzgebung,
- Lehrer- und Erziehermangel,
- allgemeiner Arbeitskräfte- und Facharbeitermangel,
- die Veränderung von Arbeitsbedingungen durch zunehmende Technologisierung,
- Mitarbeiterbindung- und Mitarbeiterrekrutierung,
- *Neue Medien* und – damit verbunden –
- neue Formen der Kommunikation und des Marketings

lediglich verschiedene Beschreibungen desselben Phänomens sind: Es gibt schlichtweg zu wenig junge Arbeitnehmer, die in die Sozialversicherungssysteme einzahlen können und nach jetzigem Stand zu viele Bezieher von Leistungen aus diesen Systemen. Weiterhin erschwerend kommt hinzu, dass die große Reform der Agenda 2010, also die Hartz-IV-Regelungen, einen bisher noch nicht genügend gewürdigten Nebeneffekt haben: Bis zu 40 % der von dieser neuen Verwaltung von Arbeitslosigkeit betroffenen Menschen entwickeln eine klinische Depression, wobei gleichzeitig die Feststellung genau dieser Tatsache erschwert wurde, weil sie nicht mehr systematisch in den Krankenkassenstatistiken geführt werden.

Warum behauptet der weltweit führende Unternehmenskulturforscher **Edgar Schein** sehr plausibel, dass der Kern einer jeden Unternehmenskultur (die Grundregel

der Gründer) im späteren Entwicklungsstadium erst wieder befreit von Artefakten (Managementregeln und andere Oberflächenerscheinungen des Unternehmens – Kennzahlen, Gebäude etc.) wahrgenommen werden könne, wenn sich das Unternehmen in einer Krise befinde, nur dann würden sich alle Mitarbeiter fragen, wer sie seien und wofür das im Unternehmenskontext gut sein könnte (Sinn)? (Schein 1995).

Einige Klassiker der modernen Resilienzforschung (Weick und Sutcliffe 2015) zum Beispiel wurden gar als Krisenbewältigungsprogramme nach dem Angriff auf die Twin Towers in New York von der US-Regierung bestellt. Nach dem Motto: Ab jetzt ist die Krise der Normalfall.

**Walter Steinmeier** beschreibt in einem Artikel eine neue Außenpolitik mit einem Schwerpunkt auf Förderung internationaler Kulturgüter, welche angesichts der weltweiten Krise notwendig geworden sei (Steinmeier 2020).

Bei allen Studien steht die Krise (explizit oder implizit) als Pate im Hintergrund. Bei Edgar Schein und **Antonovsky** ist sie die zu studierende Ausnahme, bei **Kotter** die zu organisierende Regel, bei **Emmy Werners** Hawaii-Kindern (Werner und Smith 2019) und **Weicks** Krisen-Organisationen (High Reliable Organizations) das Vorbild für die gegenwärtige und zukünftige Normalität.

Resilienzforschung als organisiertes Paranoia-Projekt? Oder ist die Krise tatsächlich so normal geworden, dass sich die Menschen kollektiv in den Überlebensmodus der Resilienz versetzen sollten?

Das sind sehr verschiedene Menschen- und Weltbilder, die sich hier unter dem weiten Überbegriff Resilienz tummeln und bei näherer Prüfung sich zumindest teilweise gegenseitig ausschließen.

Diese Situation wird als so unerträglich empfunden, dass Wissenschaftler, wie **John Kotter** in seinem Leitfaden für erfolgreiches Change Management, als wesentliche Erfolgsbedingung die **Erzeugung einer Krise** vorschlagen, da nur diese den „sense of urgency“ bewirken könne (Kotter, 2012).

Kotters Schritte des Change Managements werden bei der Entwicklung einer belastbaren Theorie organisationaler Resilienz noch eine Rolle spielen, seine Vorschläge sind nicht alle schlecht, vor allem sein strategischer Ansatz ist nützlich. Betrachten wir das 8-Stufen-Modell des Change Managements nach J. Kotter:

1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie des Wandels entwickeln
4. Vision und Strategie des Wandels kommunizieren
5. Mitglieder befähigen und Hindernisse wegräumen
6. Kurzfristige Ziele setzen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
8. Veränderungen in der Kultur verankern

Ich weise Kotters Vorschlag zurück, ein erfolgreiches **Change Management durch Erzeugung von Krisen** zu organisieren, obwohl und weil gerade sein Ansatz der gegenwärtig in der Literatur am meisten rezipierte sein dürfte.

### **Wo liegen meiner Meinung nach die Fehler?**

**Zunächst in der Verwechslung von Landkarte und Landschaft.** Es ist sicher richtig, dass besonders viele erfolgreiche Change-Management-Prozesse durch eine Konfrontation mit einer krisenhaften Entwicklung erst in Gang kamen. Nur hat keines dieser Unternehmen, die dann mit der Krise erfolgreich umgegangen sind, diese Krise erzeugt, um mit ihr umzugehen. Hier liegt ein typischer Fehler in der Analyse von Kotter vor (der sich in vielen Best-Practice-Ansätzen finden lässt), der darin besteht, zurückliegende Ereignisse als relevante Planungskriterien für die Zukunft misszuverstehen. Man analysiert die gemeinsamen Variablen der besten und unter diesen findet sich auch eine Krise. Also, so der Kurzschluss Kotters, sei eine der Erfolgsbedingungen eine Krise. Also, so Kotter: Lasst uns, um Erfolg zu haben, eine Krise erzeugen.

Mit der gleichen kruden Logik könnte man sagen: Machen wir nochmal einen Weltkrieg, weil dieser die Voraussetzung für einen Masterplan für Deutschland war, und der hatte nachhaltigen Erfolg für unsere Wirtschaft.

Das ist gefährlich und unüberlegt.

Man kann retrospektiv sauber analysierte Entwicklungsbedingungen nicht als Vorgaben für eine noch nicht eingetretene Zukunft definieren. Wenn man das tut, bekräftigt man einen Mangel an Verständnis für Veränderungsprozesse, selbst wenn man dann als Bestsellerautor und Experte für Change Management gefeiert wird.

Ich behaupte, gemeinsam mit Weick/Suttcliff und vielen anderen Autoren, die unsere heutige Welt plausibel als „Zeit der Unsicherheit“ und Krisen beschreiben: Wir haben schon genügend Krisen, um die wir uns kümmern sollten, wir brauchen also nicht noch neue zu erzeugen, um Krisenmanagement zu lernen.

Mit der Krisenlehre eines Klassikers der Organisationsentwicklung (**Greiner**) (Greiner und Schein 1988) kann man gelassen darauf hinweisen, dass **jede** Organisation typische Wachstumskrisen durchläuft, sobald sie auf mehr als 20 Mitarbeiter anwächst. Das ist Grundlagenwissen jedes Managers und noch nichts Besonderes.

Typisch für die gegenwärtige Theorieentwicklung ist sein Bezug auf **Kurt Lewin** (Lewin et al. 1951), einem der wichtigsten Forscher zur experimentellen Sozialpsychologie, der die Basis für sehr viele der gegenwärtig immer wieder begeistert aufgegriffenen Theorien und Techniken begründet hat. Dieser wird in diesem Buch noch eine große Rolle spielen.

Lewins Schema der Organisationsveränderung mit den Phasen des „Auftauens“, „Verändern“ und „Wiedereinfrierens“ von Organisationen verweist auf den eigentlichen Zweck von Organisationsentwicklung: das Bewusstmachen von zur gegenständlichen Selbstverständlichkeit geronnenen Regeln, welche, gerade weil sie für so selbstverständlich gehalten werden, außerhalb der Möglichkeit einer kritischen Analyse und des