

## **Identifikation als Gesundheitspotenzial: Erfolgreiche Organisationsentwicklung mit dem „3 I's Konzept“**

Dr. Gerd Westermayer und Dr. Klaus Mucha

Folgender Beitrag gibt die Inhalte des Workshops wieder, welchen die Autoren auf dem Gesundheitsforum 2007 durchgeführt haben. Außerdem wird ein neues Konzept vorgestellt, das geeignet erscheint, neuen modernen Belastungen in einer neuen Form der Organisationsentwicklung zu begegnen ( 3 I's Konzept, vgl. Westermayer 2008, Norberg und Westermayer 2006).

Das Thema „Identifikation als Gesundheitspotenzial“ hat darin in unserem Verständnis zwei Schwerpunkte:

1. Identifikation als kognitiv-emotionale Tätigkeit mit positiver Wirkung auf die subjektive Befindlichkeit,
2. das zur Verfügung stellen von Identifikationsmöglichkeiten durch einen Betrieb oder eine Verwaltung als Gesundheitspotenzial bzw. als Motivation für Mitarbeiter<sup>1</sup>.

Im Artikel folgen wir weitgehend dem Diskussionsverlauf des Workshops und darin der Präsentation, welche die Diskussion der Teilnehmer geleitet hat.

Die BGF GmbH kooperiert im Auftrag der AOK Berlin – Die Gesundheitskasse seit vier Jahren mit dem Berliner Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg in einem breit angelegten BGM Projekt, das nicht nur die Verbesserung der Gesundheit der dort beschäftigten Mitarbeiter zum Ziele hat, sondern darüber hinaus ein Controlling- und Steuersystem nachhaltig implementieren soll, das es ermöglicht, Gesundheitspotenziale des Unternehmens (positiv wirkende Faktoren) zu identifizieren und zu stärken, während gleichzeitig Gesundheitsgefährdungen (negativ wirkende Faktoren) ebenfalls identifiziert werden und möglichst ausgeschaltet bzw. reduziert werden.

Dieses Controlling- und Steuerungssystem, das die BGF in mittlerweile fast 20 Jahren entwickelt und verfeinert hat, besteht aus verschiedenen empirisch entwickelten und theoretisch abgeleiteten Verfahren der quantitativen und qualitativen Sozialwissenschaften. Die Implementierung eines solchen Systems erfordert nicht nur das Verständnis der darin zum Einsatz gebrachten Methoden, sondern auch eine während des Projektes durchzuführende Anpassung dieser Methoden an die vorgefundene Unternehmenskultur, welche sich ebenso in der Organisationsstruktur wie in den in der Organisation geteilten Meinungen, Wertüberzeugungen, Routinen und Kenntnissen ausdrückt. Das bedeutet, dass hier nicht nur sozialwissenschaftliche Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung Anwendung finden, sondern dass diese Erhebungen und Auswertungen in einem Datenfeedbackprozess eingebunden sind, der nach Regeln der Organisationsentwicklung gesteuert wird.

Das mag sich zunächst einmal kompliziert anhören. Der komplexe Aufbau des Projektdesigns ist aber unserer Meinung nach der Komplexität der betrieblichen Wirklichkeit im Bezirksamt und in der Berliner Verwaltung im neuen Jahrtausend nachgebildet. Ziel ist und bleibt dabei die Komplexitätsreduktion auf diejenigen Faktoren, die wir als Treiber oder Themen mit Hebelwirkung bezeichnen.

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Lediglich aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in diesem Text ausschließlich die männliche Endung verwendet. Selbstverständlich ist damit keinerlei Frauendiskriminierung verbunden.

Diese Treiber, theoretisch und empirisch ermittelte Faktoren, haben aus statistischer Perspektive den größten Einfluss auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter und sind deshalb nicht nur für die Gesundheit der Mitarbeiter von enormer Wichtigkeit sind, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation. Dabei wird vorab eine Unterstellung gemacht, die nicht von allen Organisations- und Gesundheitsexperten geteilt wird, und schon gar nicht von allen Führungskräften eines Unternehmens, die letztendlich über die gerechte oder ungerechte Verteilung von Potenzialen oder Gefährdungen an die Mitarbeiter entscheiden und diese dann auch gerecht oder ungerecht vornehmen. Diese Unterstellung besagt, dass die meisten Mitarbeiter, wenn sie neben Geld für ihre Arbeitsleistung auch immaterielle Vorteile vom Unternehmen erhalten wie Identifikationsmöglichkeiten, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, Information und Beteiligung etc. (siehe Gesundheitspotenziale in der nachfolgenden Abbildung) und wenn sie, wo das möglich ist, vor Gefährdungen geschützt werden, dann gerne auch überdurchschnittliche Leistungen erbringen werden. Die Unterstellung besagt darüber hinaus, dass genau diese Möglichkeit, überdurchschnittliche Leistung in einem System zu erbringen, von Mitarbeitern aktiv wahrgenommen werden wird, weil sie nicht nur von außen dafür belohnt werden, sondern auch von „innen“: Arbeitsfreude und Selbstvertrauen sind Emotionen und Haltungen, die sich genau dann einstellen, wenn die Arbeit als sinnvoll empfunden wird, und diese Emotionen werden von den meisten Menschen als extrem angenehm empfunden. Deshalb und nicht wegen des Geldes streben die meisten Menschen nach guter Leistung. Nebeneffekt dieser positiven Emotionen und Haltungen ist übrigens eine gute Gesundheit und eine ausgeprägte Fähigkeit, auch Gefährdungen in einer gesunden Art und Weise zu meistern. Potenziale, um es noch einmal kurz zu sagen, motivieren und halten gesund, Gefährdungen demotivieren und machen krank, wobei Gefährdungen und Potenziale stets von Führungskräften hergestellt und transportiert werden.

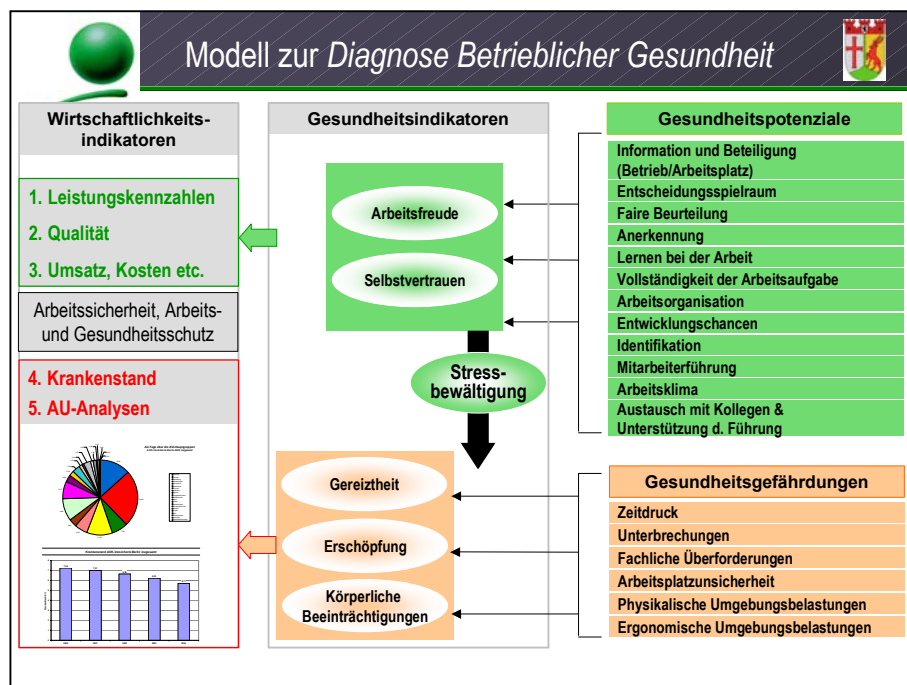


Abbildung 1: Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit

Nun ist es in der Wirklichkeit ja nicht so, dass Führungskräfte etwa mit zwei Taschen rumlaufen, aus denen sie dann willkürlich mal für den einen und dann für den anderen Mitarbeiter ein Stück Gefährdung und ein Stück Potenzial rausholen, sondern diese Verteilung von Potenzialen und Gefährdungen erfolgt über komplexe Prozesse der Kommunikation, die sowohl von Regeln der

Organisation bestimmt sind als auch von all den Persönlichkeiten, die in Gesprächen, Teammeetings, Abteilungs- und Betriebsversammlungen, Workshops, Gesundheitszirkeln und Befragungen Kommunikationsteilnehmer sind.

Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen in diesem Verteilungsprozess. Je höher sie in der Organisationshierarchie angesiedelt sind, desto breiter ist ihre persönliche Wirkung. Allein aus diesem Grund ist jeder Organisationsentwicklungsansatz, der nicht Top-Down gesteuert wird, mit einer extrem hohen Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Diese Überlegung beruht auf rein pragmatischen Erwägungen und auf einer breiten empirischen Basis und hat zunächst wenig mit Fragen von Ethik und Demokratie zu tun. Es kann zwar sein, dass es gerechter und demokratischer wäre, einen Veränderungsprozess Bottom-Up zu steuern, nur passiert dann eben meist gar nichts. Die Arbeitskreise tagen dann alle viertel Jahre, um eben zu tagen.

Das wichtigste Element in einem erfolgreichen BGM Projekt ist es deshalb, die Führungskräfte zu überzeugen, mehr auf die Verteilung von Potenzialen zu setzen als auf die Zuteilung von Gefährdungen, und überzeugen bedeutet hier, deren innere Überzeugung zu gewinnen, d.h. es bedeutet nicht: zu manipulieren, Druck auszuüben oder zu intrigieren. Überzeugen bedeutet, mit den Führungskräften gemeinsam herauszuarbeiten, wie und weshalb das Herstellen von Potenzialen zu messbaren Erfolgen führt für die Führungskräfte selbst, für die Mitarbeiter und für das gesamte Unternehmen.

Für diesen Prozess haben wir ein theoretisches Modell und ein Praxisdesign entwickelt. Vorab geben wir noch einen Hinweis auf die aktuelle Situation in Berlin, welche die gesundheitliche Entwicklung von Arbeitnehmern insgesamt betrifft. Wir glauben, dass bereits diese Daten ausreichen dürften zu begründen, weshalb sich in Zukunft die Aufmerksamkeit mehr auf die Entwicklung von Potenzialen konzentrieren dürfte, als auf die von Krankenstandsstatistiken. Außerdem werfen wir einen Blick auf neuere Erkenntnisse der Identitäts- und Identifikationsforschung in Zusammenhang mit der aktuellen Entwicklung, deren typische Kennzeichen meist als Folgen der *Globalisierung* bezeichnet werden.

### **Die gesundheitliche Situation in Berlin**

So wie es im Moment aussieht, hat sich der stetige Rückgang der Krankenstände in Berlin 2007 nicht mehr nur verlangsamt, sondern wahrscheinlich wird der Krankenstand 2007 und 2008 wieder ansteigen. Es gilt quasi als Naturgesetz, dass die Höhe der Arbeitslosigkeit und die Bewegungsrichtung der Konjunktur die Bewegungsrichtung des Krankenstandes beeinflusst: Ist die Arbeitslosigkeit hoch und die Konjunktur schlecht, ist der Krankenstand niedrig. Sinkt die Arbeitslosigkeit und die Konjunktur zieht an, steigt auch der Krankenstand wieder.

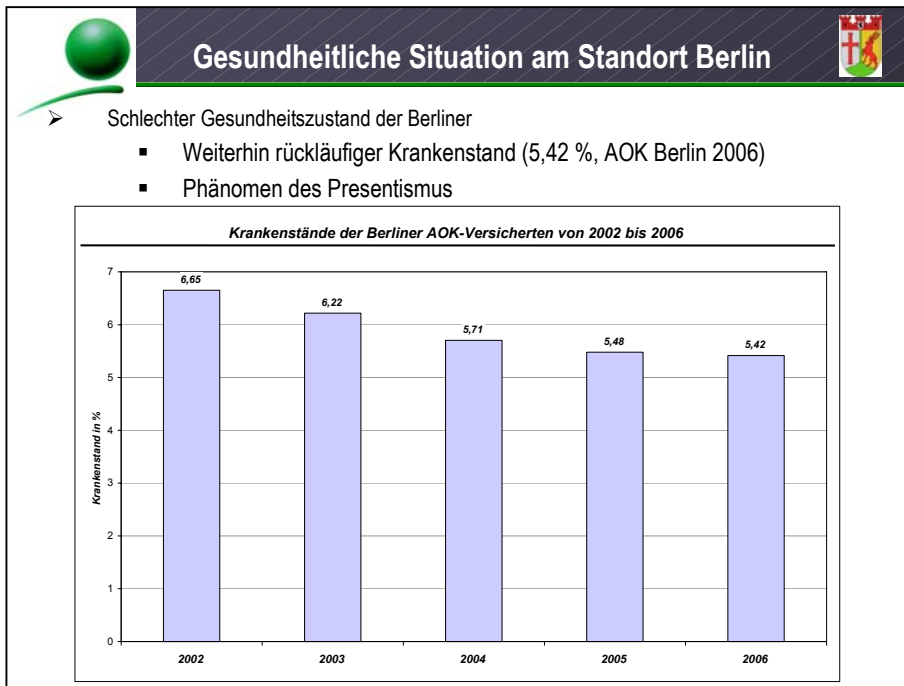


Abbildung 2: Gesundheitliche Situation am Standort Berlin

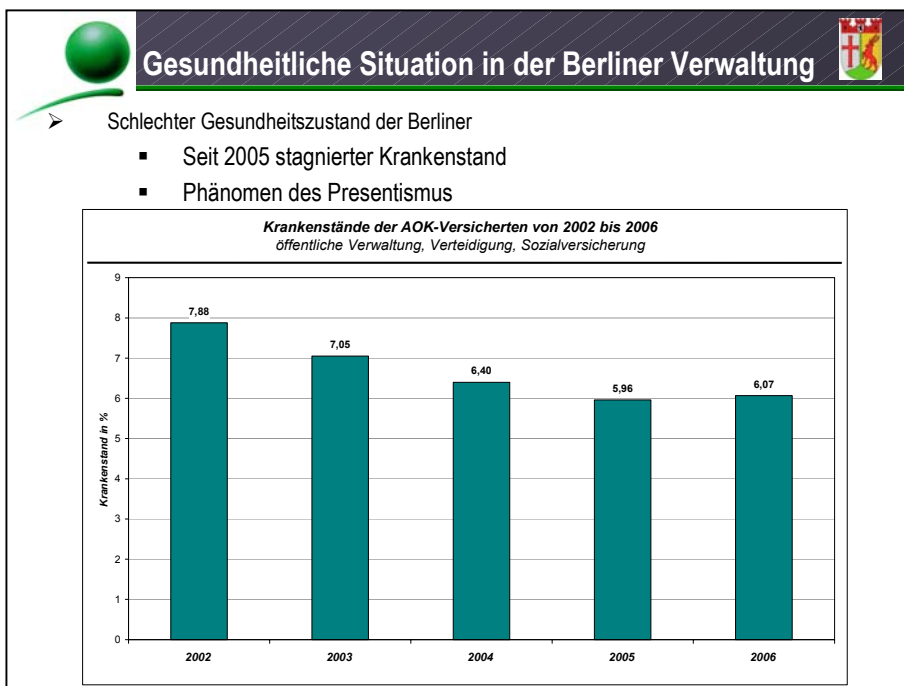


Abbildung 3: Gesundheitliche Situation in der Berliner Verwaltung

Dieser statistisch gut belegte Zusammenhang wird dann oft mit simplen Begründungen erklärt: Sind sich die Menschen ihres Arbeitsplatzes sicher, machen sie eben krank, sind sie sich ihres Arbeitsplatzes nicht sicher, kommen sie zur Arbeit, weil sie Angst haben, ihren Job zu verlieren.

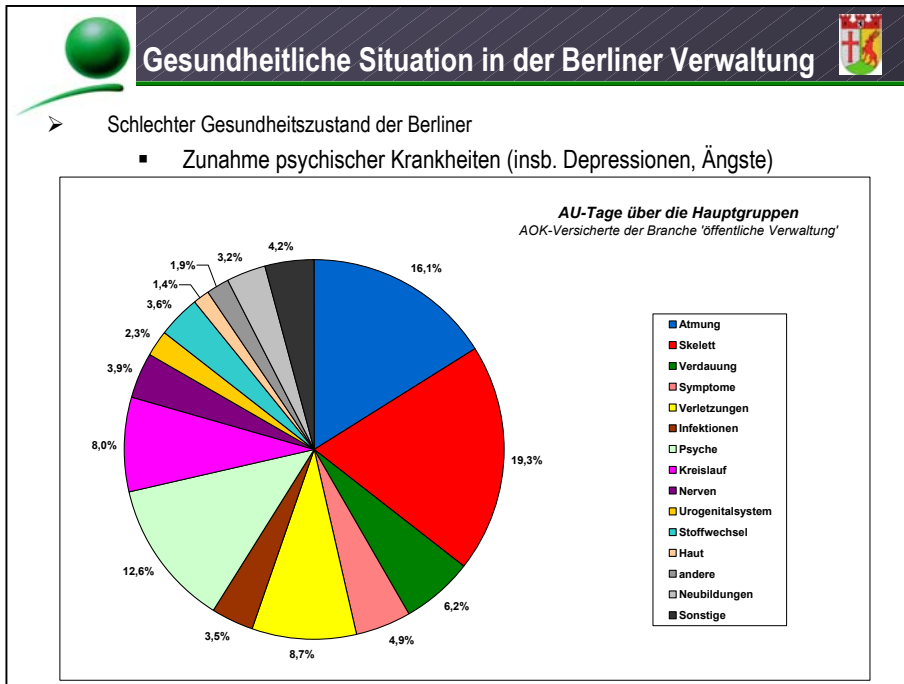


Abbildung 4: AU-Tage über die Hauptgruppen

Es wäre natürlich nicht sehr schön aber durchaus praktisch, wenn die Zusammenhänge so einfach wären. Dann müsste man den Leuten nur ab und zu richtig Angst machen und schon kommen sie gerne zur Arbeit und vollbringen Höchstleistungen.

Die Wirklichkeit scheint komplizierter, weil die Daten eine ganz andere Sprache sprechen. In der Tat scheint in den letzten Jahren bei stetig zurück gehenden Krankenständen Angst eine große Rolle gespielt zu haben. Wir schließen das aus dramatischen Veränderungen in den Diagnosemustern, die wir seit zehn Jahren für die AOK Berlin analysieren. Mittlerweile scheinen die Hälfte aller auftretenden Krankheiten einen psychosomatischen Hintergrund zu haben. Dabei spielen depressive Verstimmungen, Rückenschmerzen, allgemeine Befindlichkeitsstörungen eine immer größere Rolle.

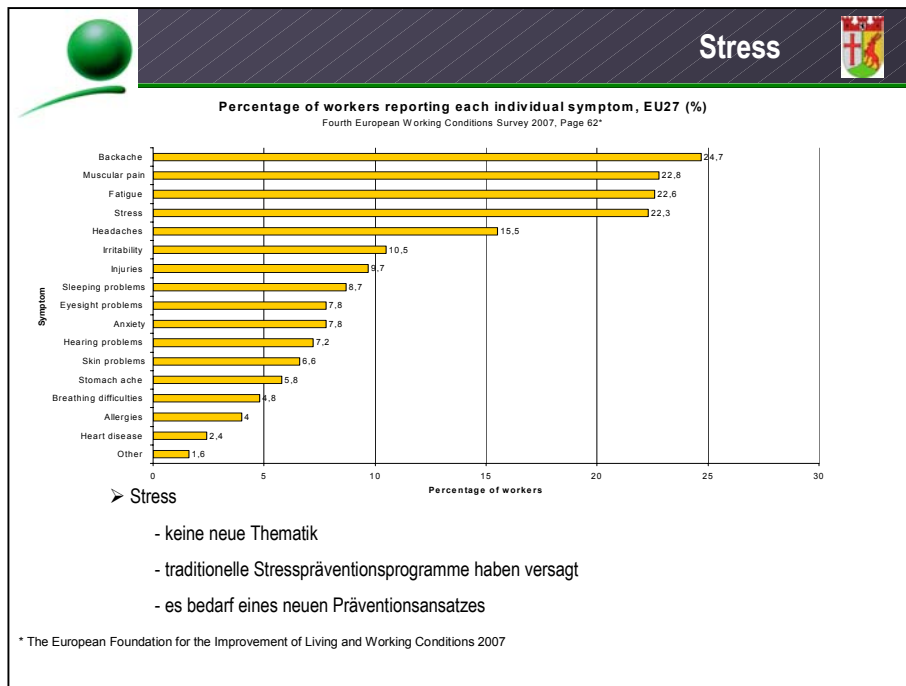


Abbildung 5: Stresssymptome

Diese starke Zunahme dieser Art von Diagnosen lässt für die Zukunft nichts gutes vermuten, zumal auch groß angelegte Befragungen wie die in obiger Abbildung dargestellte ähnliche Ergebnisse für ganz Europa berichten (vgl. The European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2007).

Einmal besteht die erhöhte Wahrscheinlichkeit der Entwicklung von sogenannten chronisch-degenerativen Erkrankungen. Depressionen, Burn Out, massive Rückenerkrankungen wie Bandscheibenvorfälle etc. werden deutlich häufiger auftreten. Diese Krankheiten werden mit langen Behandlungsdauern und damit mit sehr hohen Kosten für Versicherungen und Betriebe verbunden sein und insbesondere für die davon betroffenen ArbeitnehmerInnen einem hohen Verlust an Lebensqualität mit sich bringen. Die aktuelle demographische Entwicklung wird diesen Prozess wahrscheinlich noch beschleunigen. Zum anderen dürfte in vielen Unternehmen der Präsentismus (Mitarbeiter gehen zur Arbeit, obwohl sie krank sind, weil sie Angst haben, ihren Job zu verlieren) die Produktivität der Mitarbeiter schon auf ein Minimum getrieben haben, während gleichzeitig wegen einer fatalen Fehlinterpretation der Zusammenhänge in diesen Unternehmen von Führungskräften zunehmend ein Klima der Bedrohung hergestellt wird, in dem Glauben, man müsste den Mitarbeitern nur genügend Angst machen, dann würden sie schon Mehrarbeit und Leistungsverdichtung kompensieren.

## Identitätsbedrohungen als Folgen und Identifikation als Chance des Neuen Kapitalismus

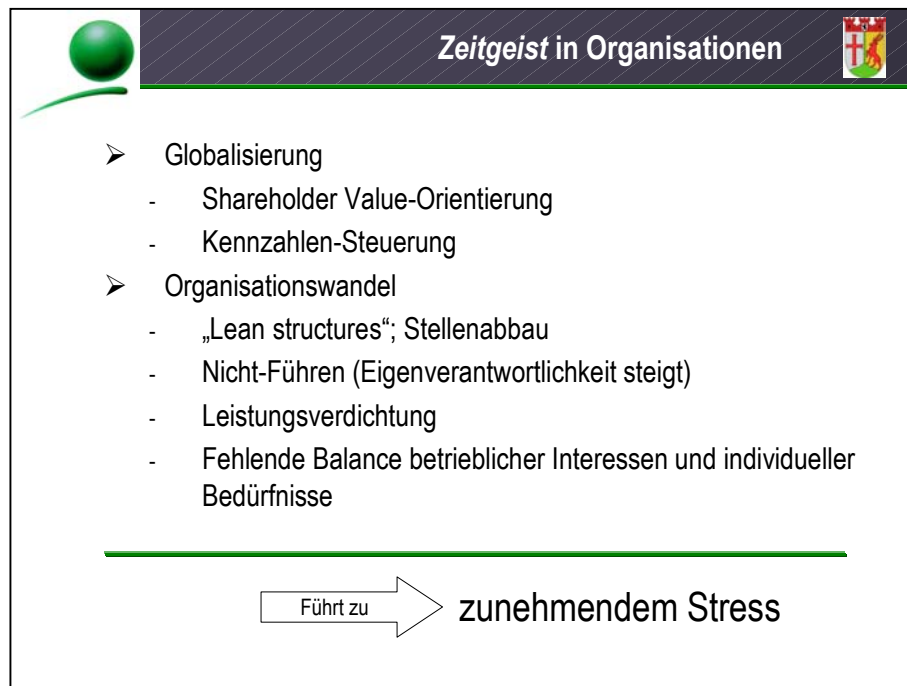
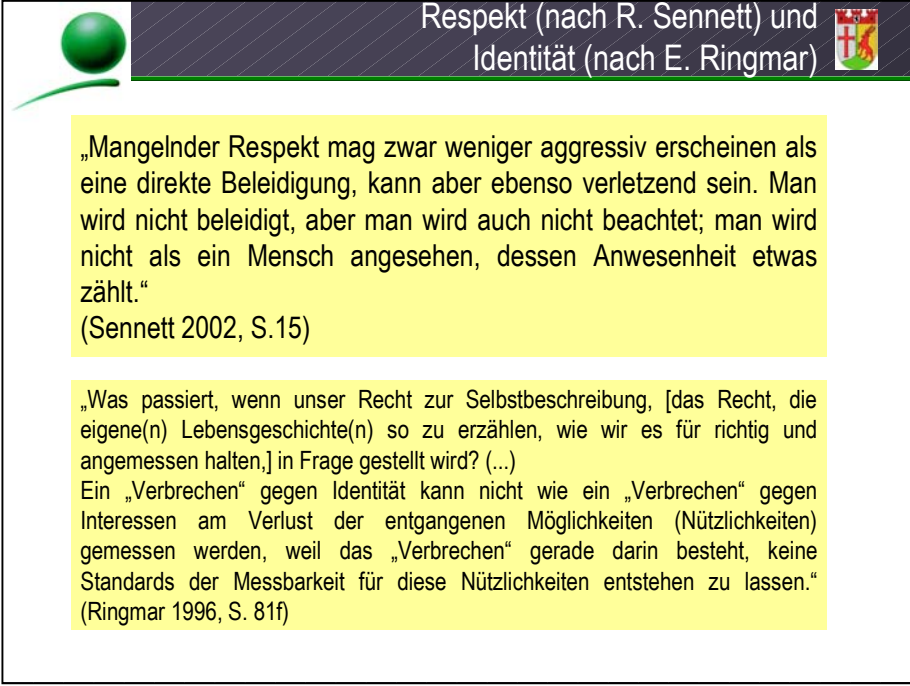


Abbildung 6: Zeitgeist in Organisationen

Es scheint paradox: Gerade in Zeiten, in welchen Stellenabbau eine deutlich höhere Leistung der Mitarbeiter und damit Leistungsverdichtung erfordert, werden die immateriellen Voraussetzungen für Höchstleistungen, also die betriebseigenen Potenziale, eingeschränkt und Gefährdungen, welche anerkannter Maßen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit herabsetzen, gesteigert. Das ist umso mehr paradox, als bei genauerer Betrachtung das Her- bzw. zur Verfügung Stellen von Potenzialen meist kein Geld kostet, das Steigern von Gefährdungen jedoch meist recht teuer und aufwendig ist.

Nun scheint dies offensichtlich kein typisch regionales Problem darzustellen, sondern wird mittlerweile als Begleiterscheinung der Globalisierung beschrieben. Richard Sennett (2006), der immer wieder aus einer soziologischen Perspektive auf die Effekte des „neuen“ Kapitalismus warnend aufmerksam gemacht hat, geht in seinem jüngsten Buch sogar so weit, zu behaupten, dass die mit der weltweiten Shareholder Value Orientierung in den letzten zehn Jahren erfolgten Veränderungen nicht mehr korrigierbar sein dürften. Er sieht hier nicht nur die breit diskutierten Effekte einer extrem ungerechten Einkommensentwicklung (Reallohnverlust bei unteren Arbeitnehmern, explodierende Zunahme von Managergehältern), sondern insbesondere das Schwinden der Voraussetzungen für die meisten Menschen, eine für das eigene Selbstwertgefühl notwendige Berufsbiographie und Berufsidentität zu entwickeln. Eine Kultur der Respektlosigkeit sei hier wirksam, die die traditionelle Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeberinteressen insofern unterhöhle, als die mit bestimmten Karrieremustern verbundenen *Identitäten* als Arbeitnehmer mit dem Verlust dieser Karrieren selbst in Frage gestellt sind. Sennett sieht insofern die Globalisierung im wahrsten Sinne des Wortes im innersten der Menschen, in ihrer Identität, wirken. Sennett hat bereits 1998 auf diesen Aspekt in seinem Buch „Der flexible Mensch“, das im amerikanischen Original „die Auflösung des Charakters“ heißt, aufmerksam gemacht. In Sennett's Konzeption ist eine Berufsbiographie, eine Identität, nicht statisch: Sie wird täglich in verschiedenen, komplexen Kommunikationsprozessen hergestellt. Im

Mittelpunkt dieser Prozesse sieht Sennett die „Narration“, die Fähigkeit eines jeden Individuums, seine eigene Biographie in „Geschichten“ glaubwürdig erzählen zu können. Mit dem neuen Kapitalismus fallen nicht nur zeitliche Voraussetzungen weg, die es ermöglichten Lebensgeschichten zu konstruieren, sondern mit dem Wegfall traditioneller hierarchischer Produktionsbedingungen verändert sich auch der kommunikative Rahmen, innerhalb dessen eine „Erzählung“, eine Lebensgeschichte als mehr oder weniger sinnvoll, spannend, tragisch etc. bewertet wird. Wir glauben, dass gerade dieser Aspekt in Sennetts Werk zu wenig gewürdigt und verstanden wird und ihm neuerdings den Vorwurf einbringt, Sozialromantiker zu sein.



Respekt (nach R. Sennett) und  
Identität (nach E. Ringmar)

„Mangelnder Respekt mag zwar weniger aggressiv erscheinen als eine direkte Beleidigung, kann aber ebenso verletzend sein. Man wird nicht beleidigt, aber man wird auch nicht beachtet; man wird nicht als ein Mensch angesehen, dessen Anwesenheit etwas zählt.“  
(Sennett 2002, S.15)

„Was passiert, wenn unser Recht zur Selbstbeschreibung, [das Recht, die eigene(n) Lebensgeschichte(n) so zu erzählen, wie wir es für richtig und angemessen halten,] in Frage gestellt wird? (...)  
Ein „Verbrechen“ gegen Identität kann nicht wie ein „Verbrechen“ gegen Interessen am Verlust der entgangenen Möglichkeiten (Nützlichkeiten) gemessen werden, weil das „Verbrechen“ gerade darin besteht, keine Standards der Messbarkeit für diese Nützlichkeiten entstehen zu lassen.“  
(Ringmar 1996, S. 81f)

Abbildung 7: Respekt (nach R. Sennett) und Identität (nach E. Ringmar)

So befremdlich solche Gedanken auch auf den ersten Blick sein mögen, sie stimmen sehr gut mit der Veränderung der Krankheitsmuster überein. Sennett bringt die Veränderung mit einem Verweis auf Max Webers Bürokratiebeschreibung und Bürokratiekritik auf den Punkt. Hat man früher die Bürokratie in erster Linie als Gefängnis und Käfig für das Individuum gesehen und auf die Befreiung aus diesen Zwängen hingearbeitet, sieht man heute nach der Befreiung, dass es sich nicht nur um ein Gefängnis oder einen Käfig gehandelt hat, sondern auch um ein Heim, ein „psychisches“ Zuhause.

Natürlich ist es schwer, solche Zusammenhänge zu diskutieren, weil sich niemand ernsthaft dem Verdacht aussetzen möchte, er sehne sich nach der Bürokratie zurück, doch scheint in der Tat mit der rasanten Veränderung von Organisationen das, was man bisher als selbstverständlich voraussetzen konnte, nicht nur außen in der Organisation verloren zu sein, sondern auch „innen“ als Teil der eigenen Identität und das ist für alle Beteiligten nicht nur unerwartet, sondern schwer einzuschätzen. Denn, was ist das eigentlich, Identität?

Für Sennett (2002) hat dieser Begriff, er spricht eher von Charakter als die gesellschaftlich anerkannte bzw. anzuerkennende Verbindung zwischen innerer und äußerer Welt, drei wichtige Aspekte, die, wenn sie nicht wie bisher von der Organisation zur Verfügung gestellt werden, von der Gesellschaft angeboten werden müssten: Jeder Mensch habe das Recht auf seine Geschichte (narrative), habe das Recht auf das Gefühl, gebraucht zu werden und das Recht darauf, das was an Talenten in ihm steckt in fachliches Können nach außen sichtbar darzustellen.



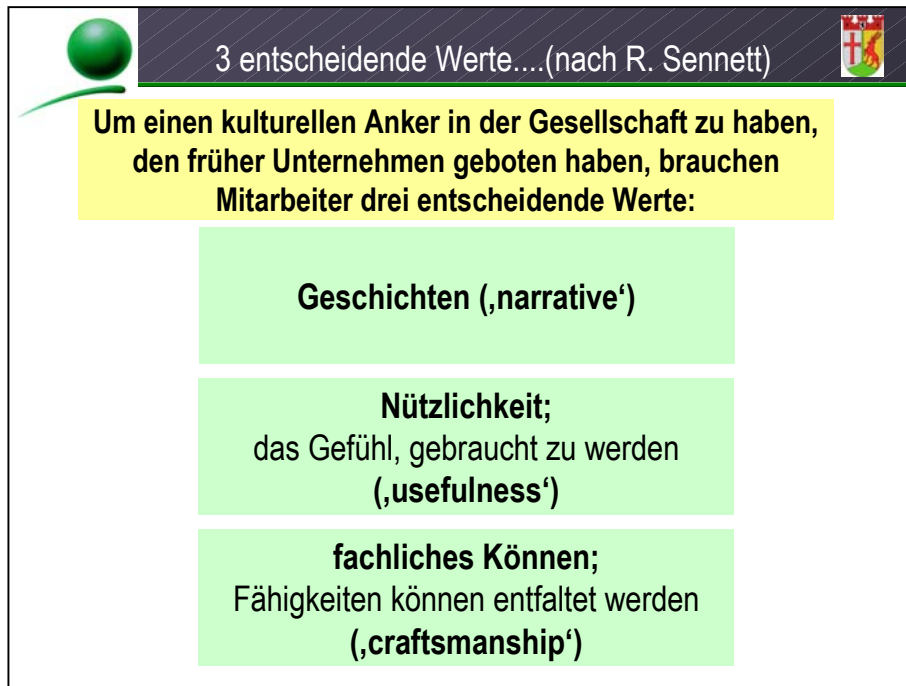


Abbildung 8: Drei entscheidende Werte nach R. Sennett (2006)

Wir glauben, dass Richard Sennett hier drei Voraussetzungen für Gesundheitserhaltung formuliert hat, ohne das Thema Gesundheit überhaupt berühren zu wollen. Das Wegnehmen dieser drei Voraussetzungen führt auf Dauer zum Verlust der Gesundheit und zu den hohen Auftretensraten von modernen Krankheiten wie Burn Out, Depression, Symptomen und Rückenschmerzen. Ohne dies an dieser Stelle weiter ausführen zu können, soll hier der Hinweis reichen, dass bei Mobbing Kommunikationen gegen einzelne Mitarbeiter in der Tat gezielt diese drei Wertebereiche in der Kommunikation verweigert werden: Die Geschichte des Mobbingopfers wird nicht nur nicht anerkannt, sondern ersetzt durch alle möglichen Geschichten, die über es in Umlauf gebracht werden, seine Nützlichkeit wird verneint, das fachliche Können systematisch übersehen (vgl. Mucha, 1989, 1998, und Westermayer, 1998a). Menschen, die über längere Zeit solchen Kommunikationen ausgesetzt werden, werden in der Tat krank. Mit Sennett könnte man sagen, sie werden ihrer Identität beraubt.

Am Beispiel des ZeP der Berliner Verwaltungen (Zentrales Personalüberhangmanagement) wurden im Workshop verschiedentlich Hinweise gegeben, dass in der Tat Wertschätzung der Nützlichkeit und des fachlichen Könnens und die Anerkennung der beruflichen Biografie bereits durch die Zuordnung zu einem Stellenpool stark in Frage gestellt werden können, auch wenn der Stellenpool selbst ja gerade sicher stellen soll, dass die Arbeitsplatzsicherheit unangetastet bleibt. Erlebnisse des Sinnverlustes bis hin zu einer Art Identitätsverlust wurden verschiedentlich geschildert. Sennetts Aufforderung an die Gesellschaft, diese Voraussetzungen für all diejenigen Arbeitnehmer im öffentlichen Bereich zu schaffen, die sie in ihren veränderten US Unternehmen verloren haben, kann in Deutschland, das er als Vorbild für den Erhalt einer Arbeitnehmerkultur herausstellt, als Appell verstanden werden, den hier besonders stark ausgeprägten Widerstand gegen einen Turbokapitalismus als psychologischen und ökonomischen Vorteil zu sehen:

Die auch hier zu Lande zu recht als ungerecht empfundene Entwicklung von Unternehmen mit Blick auf Einkommensunterschiede und Leistungsverdichtung kann zumindest, was die Aspekte der Narration, der Nützlichkeit und des Craftmanship betrifft, mit Hilfe von Gesundheitspotenzialen zumindest respektvoll gestaltet werden. Mit dem Verweis auf ein bekanntes Sprichwort ausgedrückt: Der Schaden in Form von höherem Zeitdruck und Leistungsverdichtung lässt sich wahrscheinlich nicht

vermeiden, der Spott und die Abwertung, die sich im gefühlten Verlust von Identität und Selbstvertrauen zeigt, schon und letztere, das scheinen die Daten sehr klar zu zeigen, sind es die über Gesundheit bzw. Krankheit entscheiden. Im emotionalen Erleben lassen sich je nach dem, ob es sich um Interessensgegensätze handelt oder um Identitätsbedrohungen völlig unterschiedliche Gefühlsmuster identifizieren: Während auf Interessensgegensätze meist mit Wut, Ärger oder Schuldgefühlen aggressiv emotional reagiert wird, sind es bei Identitätsbedrohungen eher Scham oder Ohnmachtsgefühle, die von Betroffenen berichtet werden (vgl. Westermayer/Stein 2006, „Kontrollierte Autonomie“ S.30ff).

### **Identität, Image, Identifikation: 3 I's als Mittel der Potenzialssteigerung**

„Wie viele Hungersnöte, so ist auch diese Knappheit von Menschen gemacht; aber im Unterschied zu Nahrungsmitteln kostet Respekt nichts. Insofern stellt sich die Frage, warum auf diesem Gebiet Knappheit herrschen sollte.“ (Sennett 2002, S.15)

Wo in regulärer Kommunikation kein Respekt hergestellt wird, verlieren die betroffenen Kommunikationspartner entscheidende Möglichkeiten, Stolz und Selbstvertrauen zu entwickeln und Stressbewältigungstechniken angesichts von Gefährdungen erfolgreich umzusetzen. (Dann bleiben oft nur die allzu bekannten Bewältigungsmittel wie Alkohol, Nikotin etc.).

#### **Was hat es mit Respekt auf sich?**

Wir kommen hier zu einem sehr spannenden Thema, bei dem neuere Erkenntnisse aus ganz verschiedenen Wissenschaftsfeldern zu einem vertieften Verständnis führen können, warum bestimmte Unternehmen trotz gleich schwieriger Rahmenbedingungen deutlich erfolgreicher sind als andere Unternehmen.

Neue Erkenntnisse aus der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften zur Wirkung von Globalisierungsnebeneffekten wie Reorganisation von Unternehmen, Zusammenschlüsse verschiedener Unternehmen oder ganzer Wirtschaftsbereiche auf die menschliche Psyche, Leistungsfähigkeit und Identifikation von Mitarbeitern ermöglichen auch neue Verfahren zur Verbesserung der Betrieblichen Gesundheit.

Auf folgenden Seiten möchten wir zeigen, wie diese beiden Effekte zusammenhängen und wie man sie für Unternehmen und Mitarbeiter positiv beeinflussen kann.

Respektvolle Mitarbeiterführung ist in erster Linie kunstvolle Kommunikation.

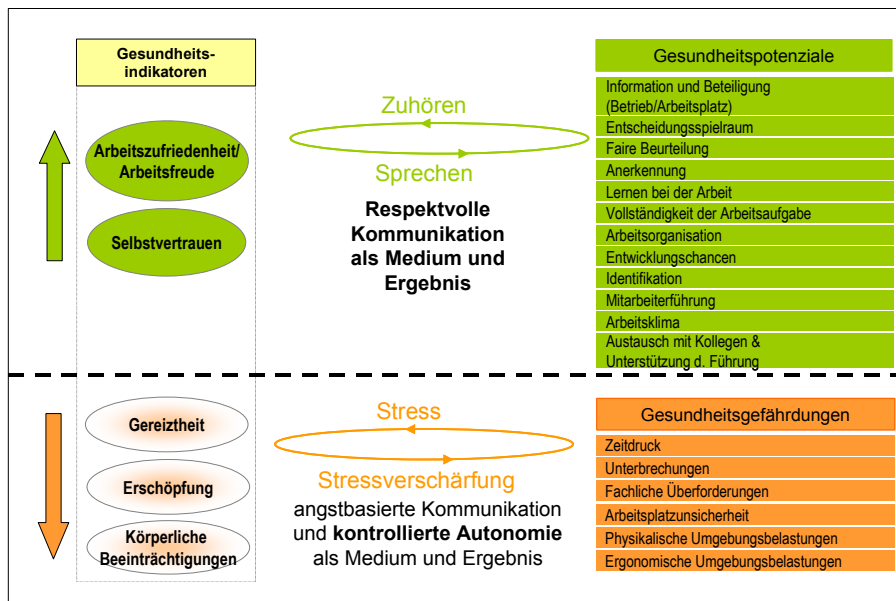


Abbildung 9 : Einflussgrößen auf die Gesundheit: Kommunikationen

Aus unseren bisherigen empirischen Erkenntnissen könnte man ein simples Schema (siehe Abbildung oben) ableiten, das besagt, dass eine respektvolle Kommunikation von Führungskräften kunstvoll durchgeführt, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, Gesundheitspotenziale zu nutzen. Wenn in der Kommunikation dagegen vorhandene Gefährdungen zusätzlich als Druckmittel benutzt werden (Etwa: „Draußen warten drei Arbeitslose auf Ihren Arbeitsplatz!“ - Arbeitsplatzunsicherheit - oder „Trauen Sie sich das etwa nicht zu? Und das in Ihrer Position!“ - fachliche Überforderung), ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich ein sogenannter Stressteufelskreis entwickelt: Je stärker die Risiken empfunden werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler passieren, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ungeschickte Führungskräfte den Druck erhöhen und so fort. Interessant dabei ist, dass der Teufelskreis verstärkt wird, während die eigentlich immer noch zu Verfügung stehenden, die Belastung potentiell lindernden Gesundheitspotenziale eben nicht mehr zur Verfügung gestellt und somit auch nicht mehr wahrgenommen werden. Das kommt einer doppelten Beschleunigung eines Eskalationsprozesses gleich und in den meisten Fällen ist dies völlig unnötig. Eine Situation der „Kontrollierten Autonomie“ findet man dann, wenn eine solcher Stressteufelskreis aktiviert wird: Mitarbeiter bekommen Ergebnisverantwortung für das Erreichen von Zielen, der Zeitdruck wird stetig erhöht, Vorgesetzte stehen nicht oder nicht in der richtigen Weise für Gespräche zur Verfügung. Oft kommt es dann auch zu Situationen, in denen Mitarbeiter selbst keine Gespräche mehr mit Vorgesetzten suchen, da diese nicht als Unterstützung, sondern als zusätzlicher Stressfaktor empfunden werden. Die Ergebnisverantwortung bleibt, der Zeitdruck erhöht sich stetig, weil unter solchen Bedingungen sehr oft Mitarbeiter erkranken, deren Arbeit dann zusätzlich mit erledigt werden muss, Potenziale sind nicht in Sicht und Risiken werden immer stärker wahrgenommen. So etwas hält über längere Zeit kein gesunder Organismus aus. In solchen Situationen werden Mitarbeiter in der Tat häufiger krank, was heutzutage nicht unbedingt dazu führen muss, dass sie sich auch krankmelden, andere Mitarbeiter wollen sich diesem Stress nicht aussetzen und melden sich krank, weil sie gerne gesund bleiben wollen. Ein in der Tat aus den Fugen geratenes System, das man immer wieder auch in der Realität vorfindet.

Interessant, wenn auch traurig, ist es, in solchen Unternehmen zu beobachten, wie sich die Kommunikationskultur verändert. Es werden von allen Geschichten erzählt, wie wunderbar es früher war und wie schlecht es heute ist. Arbeitsfreude wird schleichend ersetzt durch einen mehr oder weniger zynischen oder sarkastischen Humor: „Hier musst Du ein so dickes Fell haben, dass Du

ohne Rückgrat stehen kannst!“ oder „Wenn die da oben sich nicht bald zusammenreißen, werden wir genau das tun, was sie uns vorschreiben zu tun!“. Die letzte der beiden zitierten Interviewäußerungen wollte sagen, dass wenn man die weltfremden Anweisungen der Führung ausführen würde, das Unternehmen noch mehr in Schieflage geraten würde als es ohnehin schon ist.

Gerüchte kursieren, offiziellen Informationen wird misstraut, es bilden sich informelle Führungsstrukturen aus und Vorgesetzten wird jede Autorität abgesprochen, wenn dies auch nicht offen zugegeben wird. In einem solchen Klima, das in der Tat einen kollektiven Übergang von einem Dauerstresszustand zu einer Phase der Erschöpfung und Resignation und schließlich zu tatsächlichen, dann oft chronisch verlaufenden Krankheiten durchläuft, ist es sehr schwer eine Umkehr zu organisieren.

Hier kommt es dann sehr oft zu einem Wechsel der Führungskräfte, einer Verkleinerung der Belegschaft oder tatsächlich zu einer Stilllegung des Unternehmens.

Darin sehen auch neuere Forschungen das Hauptproblem bei Unternehmenszusammenschlüssen. Was dort oft nicht bedacht wird, ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass bei Unternehmen, die in freundlichen oder feindlichen Übernahmen zusammengeschlossen werden, auch immer Kulturen und Kommunikationskulturen zusammengeschlossen werden. Vor und während einer Übernahme kommt es fast mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu einer Situation, in der weniger Potenziale gesehen werden – auch von den Führungskräften, deren berufliche Existenz in solchen Situationen ja auch systematisch in Frage gestellt wird – und Risiken und Gefährdungen steigen und auch stärker wahrgenommen werden. Nicht mehr die Potenziale sondern die Gefährdungen sind Thema der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

- 1999 wurden 2,5 Billionen US-Dollar für Übernahmen ausgegeben.
- Die Erwartungen, die mit Fusionen verbunden sind, können allerdings oft nicht erreicht werden.
- Mehr als zwei Drittel aller Merger und Akquisitionen erreichen ihre finanziellen und strategischen Ziele nicht (Marcks und Mirvis, 2001).
- Terry (2001) führt das darauf zurück, dass die „menschliche Seite“ solcher Prozesse bei der Vorbereitung von Fusionen im Vergleich zu strategischen oder technischen Problemen oft unterschätzt wird.

Rolf van Dick (2004) sieht in der Identität der Organisation das Haupthemmnis für erfolgreiche Übernahmen: Identität bedeutet das nach innen und außen kommunizierte und wahrgenommene Image der Organisation und ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen. Zu diesem Image gehören auch nach innen und/oder außen dokumentierte Normen, Regeln, Umgangsweisen, die in ihrer Gesamtheit die Organisationskultur ausmachen .

Edgar Schein (2007) geht hier noch einen Schritt weiter. Für ihn sind alle Unternehmensübernahmen tendenziell zum Scheitern verurteilt, da aus seiner Sicht die Identität eines Unternehmens eben nur so lange erhalten bleibt als die Kultur des Unternehmens sich auf ihren Ursprung rückbeziehen kann und das sind nach Schein die Grund- bzw. Gründungsregeln eines Unternehmens, um die sich herum im Laufe der Jahre Zusatzregeln, Artefakte wie Gebäude, Verhaltensregeln der Mitarbeiter, Ausbildung, Beruf, Sprachstil etc. gebildet haben.

In Krisenzeiten wie eben Zeiten der Übernahme durch andere Unternehmen, in Zeiten der Existenzbedrohung, wir zählen hier auch einen dauerhaften überdurchschnittlichen Krankenstand dazu, tendieren die Unternehmensmitglieder dazu, sich an die alten Überlebensregeln zu erinnern. Was hätte unser Gründer in so einer Situation getan?

Nicht nur für das Unternehmen, folgt man Schein, sondern auch für die Unternehmensmitglieder scheint das in Fragestellen von Grundregeln, die jahrelang gegolten haben und nun auf einmal aufgegeben werden sollen, so etwas wie eine Identitätskrise hervorrufen zu können. Unsere Kassendaten geben da deutliche Hinweise in den Diagnosemustern.

Doch auch für die positive Veränderung geben die Forschungsergebnisse Hinweise.

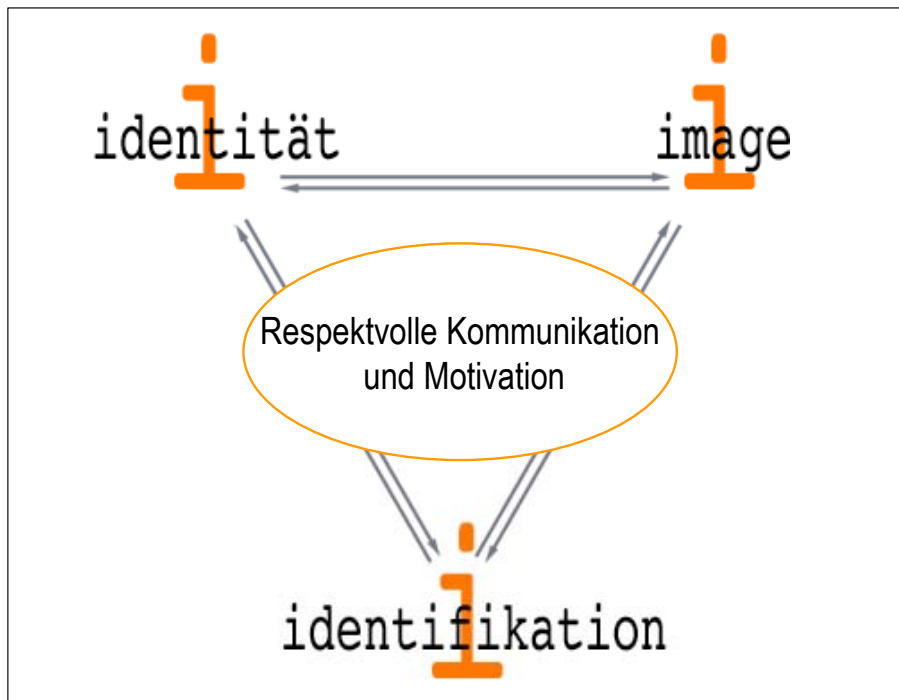


Abbildung 10: 3I's: Identität - Image - Identifikation

Identitätsaspekte – Stolz auf die Organisation und Respekt, den der Mitarbeiter von der Organisation bekommt – können kooperatives Verhalten in Gruppen besser erklären und vorhersagen als die Ressourcen, die man von der Organisation erhält (Tyler und Blader, 2000). In der Tat scheint die eigene Berufs-/Arbeitslebensidentität in engem Zusammenhang zu stehen mit der Identität bzw. dem von innen oder außen wahrgenommenen Image des Unternehmens. Stolz ist man auf sich selbst, wenn man auf die Umgebung und das Unternehmen, das man nach außen repräsentiert stolz sein kann: sich selbst gegenüber, der eigenen Familie gegenüber oder allgemein der Öffentlichkeit.

So wie wir oben kurz eine in der Realität häufig sichtbare Abwärtsspirale als Teufelskreis beschrieben haben, finden wir gleichzeitig – und das ist das Hauptthema dieses Artikels – positive Eskalationen. Was kann man darunter verstehen? Oft wird behauptet, es gäbe nun mal Glückspilze, denen alles gelingt, was auch immer sie tun oder auf Führung bezogen, Menschen, die über Charisma verfügen. Also Leute, die alle in ihrem Bann ziehen, zu denen man aufsieht und Vertrauen hat, die aber ihrerseits sich selbst erfreulich bescheiden geben und nicht „abgehoben“ sind.

Als Grundschema für so eine positive Eskalation dient die Abbildung der 3 I's: (Unternehmens-) Identität, Image und Identifikation werden dort in einem beeinflussbaren und dynamischen Zusammenhang gesehen. Im demnächst erscheinenden Buch „Perlen der Berliner Wirtschaft“ (vgl. Westermayer, 2008) werden über 20 praktische Beispiele für die Organisation dieses Zusammenhanges aufgezeigt. Das Grundschema ist immer das gleiche: Die wesentlichen, d.h. wichtigen Werte und Handlungsregeln eines Unternehmens, also diejenigen, die beschreiben, wer das Unternehmen ist, welchen Zweck es hat, was in jedem Falle zu befolgen ist, also die Vision, welche

die gesamte Unternehmenskultur charakterisiert, muss zunächst einmal bekannt sein bzw. in einer positiven und attraktiven Weise bekannt gemacht werden. Edgar Schein spricht in diesem Zusammenhang von der Gründungsregel oder Gründungsidee. Bei Hewlett und Packard wie auch bei Digital Equipment war es beispielsweise die Idee, auch für Menschen mit geringerem Einkommen Computer zu entwickeln. Damals vor fast vierzig Jahren war jedenfalls die Idee eines PC völlig revolutionär, aber offensichtlich recht erfolgreich. Bei Ikea ist und war die Idee, auch Familien mit geringem Einkommen Designmöbel zu ermöglichen.

Wenn Mitarbeiter lange Zeit in solchen erfolgreichen Unternehmen arbeiten, werden sie regelrecht zu einem Teil dieser Ideen, sie verkörpern in wahrsten Sinne des Wortes diese Idee so selbstverständlich, dass es ihnen bisweilen schwer fällt, Fragen danach zu beantworten. Aus Ideen werden Identitäten, bei hoher Identifikation ist man eben ein typischer BSRler oder Ikeaner.

Identität, Image und Identifikation sind dann auf den ersten Blick dasselbe und die Frage nach ihren gegenseitigen Wechselwirkungen stellt sich nicht. Diese Frage wird erst dann wieder gestellt, wenn etwa das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit angegriffen wird oder umgekehrt, wenn sich das Image des Unternehmens durch eine geschickte Werbekampagne verbessert (vgl. hierzu das Beispiel „We kehrt for You“ Identifikation bei der BSR).

Erfolgreiche Unternehmen nehmen immer Einfluss auf die 3 I's und sorgen dafür, dass die Identität des Unternehmens erhalten bleibt, d.h. sie muss täglich erneuert werden, dass das Image des Unternehmens durch Werbung, Wettbewerbe und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit gepflegt wird und sie sorgen sich darum, wie beide Größen, also Identität und Image, bei den Mitarbeitern ankommen, sie sorgen für eine hohe Identifikation.

Doch wie tun sie das? Eine Gemeinsamkeit der im Buch „Perlen der Berliner Wirtschaft“ (vgl. Westermayer, 2008) vorgestellten Unternehmen ist, dass sie mehr oder weniger geplant eine wichtige Grundformel des Unternehmenserfolgs beachten.

Die Erfolgsformel besteht aus fünf Elementen oder Größen: 3I's, Respect, Motivation und Kommunikation sowie diese Elemente mehr oder weniger auf den Punkt gebracht in Führung.

Wir haben oben bereits beschrieben, wie die 3 I's zusammenhängen. Es lassen sich darin auch alle gängigen Organisationsentwicklungsmaßnahmen abbilden, sowohl Top Down als auch Bottom Up (siehe hierzu die Beschreibung: [www.respectmotivation.de](http://www.respectmotivation.de)). Ein wesentlicher Faktor der Gestaltung dieses Zusammenhangs besteht aber in der Haltung von verantwortlichen Führungskräften, die wir als Respectmotivation bezeichnen. Das Wort Respect hat seinen Ursprung in der lateinischen Sprache und bedeutet dort interessanter Weise drei verschiedene Dinge: Vergangenheitsorientierung (wörtlich: zurückblicken), Zukunftsorientierung (wörtlich: Erwarten) und so wie wir das Wort meistens ausschließlich verstehen: Zuflucht. Zuflucht meint hier, dass man in einer respektvollen Beziehung unabhängig von Status, Herkunft oder Geschlecht erwarten kann, als die Person gesehen zu werden, die man ist und dass dies mit Wertschätzung geschieht. Hieraus entsteht eine besondere Form von Motivation, die sich von Motivationstechniken, die letztendlich auf Manipulation abzielen und sich von Wirkungen, die durch Machteinsatz oder Zwang erzielt werden unterscheidet. Es kann zwar sein, dass alle drei Motivationstechniken auf der Verhaltensebene unmittelbar das gleiche Ergebnis erzielen, nur weiß man, dass Verhaltensveränderungen, die erzwungen oder herbeimanipuliert worden sind, keinen Bestand haben. Sobald die Technik nicht mehr zieht oder die Bedrohung nicht mehr gesehen wird, hört auch das hierdurch erzeugte Verhalten auf. Ein Problem, mit dem viele Unternehmen zu kämpfen haben, die einen falschen Führungs- und Kommunikationsstil umgesetzt haben.

Gemeinsam in die Zukunft sehen, die Vergangenheit klar aber fair bewerten, zusammen herausfinden, wie man, in den meisten Fällen sind „man“ Führungsverantwortliche und Mitarbeiter, gemeinsam Ziele

des Unternehmens und eigene Ziele so erreichen kann, dass der gegenseitige Respekt vor der Integrität der jeweils anderen Person gewahrt wird. Dazu gehört auch, wie eng oder distanziert die jeweilige Beziehung gestaltet werden soll. Dies ist ein Aushandlungsprozess, der durch Kommunikation hergestellt wird.

Damit sind wir bei der zweiten Größe der Erfolgsformel: **Kommunikation**.

In jeder Kommunikation ist es entscheidend, ob derjenige, der die Kommunikation erfolgreich gestalten möchte, etwas über denjenigen weiß, der als Partner in die Kommunikation einbezogen werden soll. In diesem Prozess der Kommunikation vollziehen sich mehrere miteinander verbundene Prozesse. In einer ersten schematischen Darstellung könnte der Prozess wie in folgender Abbildung dargestellt werden.

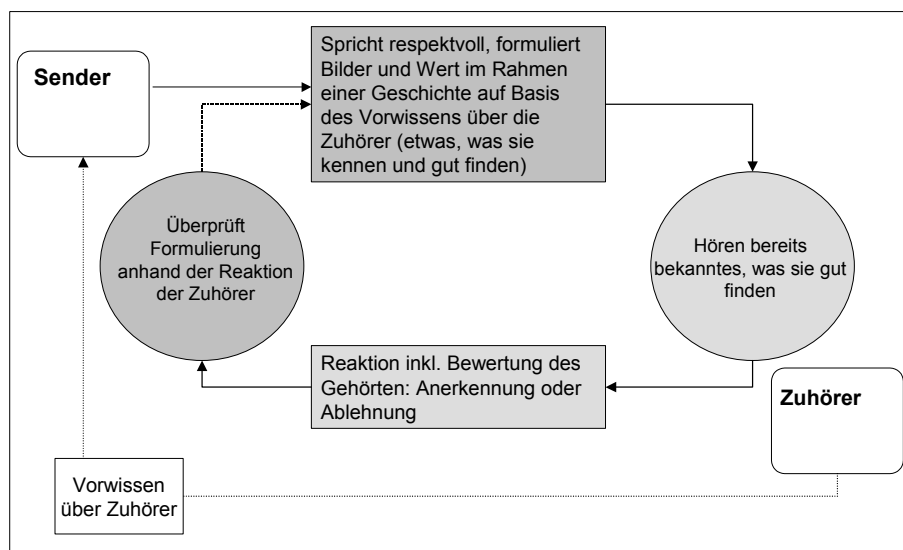


Abbildung 11: Der Identifikationsprozess

Aus Erfahrung weiß man, dass das Erzählen von Geschichten und das Formulieren in einer bildreichen Sprache größere Chancen hat, gehört zu werden als das Vortragen trockener Statistiken oder bürokratische Vorschriften. Warum das offensichtlich so ist, findet interessante Belege in Studien und Grundlagenarbeiten jüngerer Datums. Dazu werden wir weiter unten noch etwas sagen.

Zunächst soll festgehalten werden: Jede erfolgreiche Kommunikation startet dort, wo der Zuhörer, der Kommunikationspartner ist.

Wir hatten oben bereits die Situation beschreiben, die sich heute in vielen Unternehmen findet, deren Mitarbeiter in Übernahmeprozessen sich plötzlich in einer Kultur wiederfinden, die ihnen fremd ist. Das bedeutet, dass die Kommunikationspartner sehr oft wenig voneinander wissen und sich eben nicht dort „abholen“, wo sie gerade stehen.

In seiner Studie „To be or not to be“ zeigt Pratt (1998), welche menschlichen Grundbedürfnisse in Unternehmen durch Identifikation mit dem Unternehmen, den selbst hergestellten Leistungen oder den Mitmenschen erfüllt werden können. Je nachdem, wie stark bei Unternehmenszusammenschlüssen oder Reorganisationen in der Kommunikation darauf geachtet und gezielt Wert gelegt wird, diesen Grundbedürfnissen einen besonderen Stellenwert zukommen zu

lassen, haben diese Veränderungsprozesse eine größere oder kleinere Erfolgchance. Wenn mir den Zusammenfassungen von van Dick (2004) folgen, ist der Erfolg zurzeit extrem gering.

Die erste wesentliche Orientierung in jeder erfolgreichen Kommunikation muss also den Grundbedürfnissen des Gegenübers gelten. Das ist eigentlich damit gemeint, wenn man davon spricht, dass man jemanden „dort“ abholt, wo er gerade steht. Konkret heißt dies, zu wissen, welche Grundbedürfnisse beim Partner im Hintergrund des beobachteten Verhaltens stehen.

Bei Pratts Aufzählung der Grundbedürfnisse, die durch Identifikation erfüllt werden, fällt natürlich jedem Führungsverantwortlichen auf, dass hier ein sehr altes in jedem Führungsseminar bewährtes Schema von Soziologen neu entdeckt wurde. (Abraham Maslow, 1954, der Erfinder der sogenannten Bedürfnishierarchie wird tatsächlich in Pratts Studie nicht zitiert.)

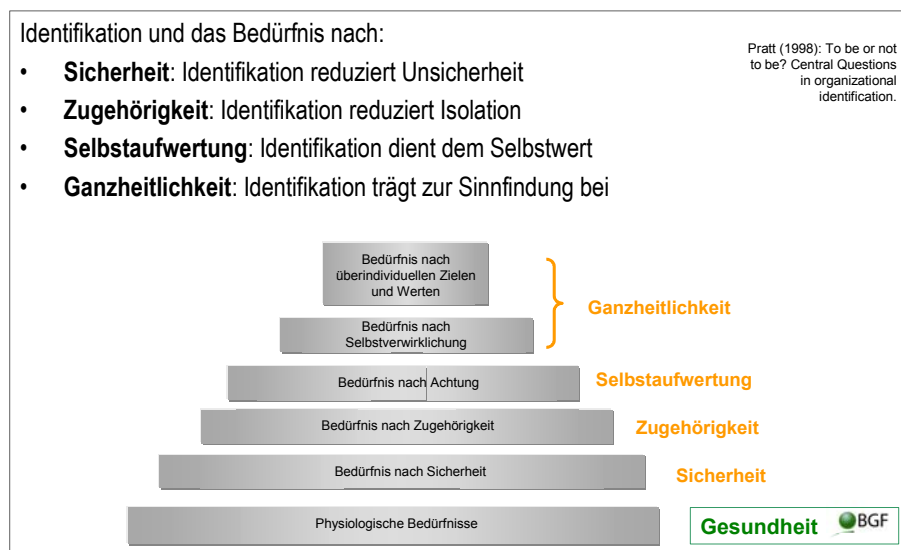


Abbildung 12 : Bedürfnisse im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation

Obige Abbildung zeigt Maslows Bedürfnispyramide und daneben die entsprechende Zuordnung der fünf Grundbedürfnisse, die Pratt als durch Identifikation zu erfüllen beschreibt.

Ein Unterschied besteht, den Pratt das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit nennt. Etwas, so schreibt er, geht in den letzten Jahren verloren, was früher als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnte: Das Gefühl, Teil eines in sich stimmigen, in eine bestimmte Richtung zielenden Systems zu sein, das eine Vergangenheit und eine Zukunft besitzt. Dieses Grundbedürfnis nach Ganzheitlichkeit scheint sich erst seit kurzem zu zeigen, seitdem eben dieses Teil eines größeren Ganzen zu sein nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch Richard Sennett in seinen letzten drei Büchern zum „Flexiblen Menschen“, zu „Respekt im Zeitalter der Ungleichheit“ und „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ (1998, 2002, 2006). Nach Sennett führt die Forderung nach Flexibilität, Mobilität und permanenter Anpassungsfähigkeit zu einem unvorhergesehen Nebeneffekt: Menschen seien nicht mehr in der Lage, eine eigene Lebensgeschichte so zu erzählen, das dieses Erzählen im Freundes-/Kollegen-/Familienkreis eine stabilisierende Bildung von Persönlichkeit und Charakter nach sich zieht. Sennetts weltbekannt gewordenes Buch, das in Deutschland den Titel „Der flexible Mensch“ bekommen hat, heißt wie oben bereits erwähnt im Original „The corrosion of character“, also die Auflösung des Charakters in den Formen des neuen Kapitalismus. Auch andere Autoren wie etwa Erik Ringmar von der London School of Economics machen auf diesen bisher wenig beachteten Aspekt der Folgen moderner Organisationsveränderungen aufmerksam: Wenn die Möglichkeit weggenommen wird, eine für einen



selbst und seine Umwelt interessante, spannende an Wertorientierungen und Grundbedürfnissen gemessene Lebensgeschichte zu erzählen, kann die Identität eines Menschen selbst massiv in Frage gestellt sein. Und das hat massive Folgen besonders für die psychische Gesundheit der Menschen, wie wir aus unseren empirischen Forschungen schließen können.

Vor diesen Hintergrund bekommt das von Pratt in Reorganisationsprozessen entdeckte tiefe Bedürfnis nach Identifikation einen neuen Stellenwert. Vor diesen Hintergrund lässt sich auch verstehen, weshalb das Dreieck der 3 I's so wichtig sein kann für eine positive Eskalation, die durch eine auf Geschichten, Bilder und Werte basierende respektvolle Führungskommunikation vorangetrieben wird. Doch dies betrifft zunächst „nur“ die inhaltlichen Aspekte der Erfolgsformel. Methodisch und technisch lassen sich auch Hinweise für erfolgreiches Kommunizieren aus der Literatur und aus Erfahrungen in Führungsseminaren, an denen weit mehr als tausend Führungskräfte teilgenommen haben, ziehen.

Neben unzähligen Hinweisen, was eine erfolgreiche Kommunikation ausmacht, haben sich für uns zwei Instrumente ganz besonders bewährt. Das eine wurde von dem Kommunikationsforscher Schulz von Thun (1981) entwickelt, das andere wird auf den Nobelpreisträger Konrad Lorentz zurückgeführt.



Abbildung 13 : Das Kommunikationsquadrat (nach Schulz v. Thun)

Die von Schulz von Thun vorgeschlagene Vierteilung eines jeden Kommunikationsprozesses kann in ihrer Wichtigkeit kaum überschätzt werden. Im Prinzip besagt sie folgende Grundregel: Wenn man eine Information transportieren möchte, gelingt dies nur, wenn man auf der Beziehungsebene eine sogenannte ++ Beziehung, also eine Beziehung, die durch wechselseitigen Respekt und wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Person getragen ist. Dieses Herstellen einer solchen Beziehung gelingt genau dann eher, wenn der die Kommunikation startende Partner ausreichend Einblick in seine aktuelle Gemütslage (Wie fühle ich mich gerade?) vermittelt und wenn er präzise und klar sein Anliegen und seine Ziele offen legt. Das mag zunächst trivial erscheinen, Fakt ist jedoch, dass in sehr vielen Führungsausbildungen das Gegenteil gelehrt wird nach dem Motto: Lass Dir nicht in die Karten schauen und vor allen Dingen lass niemanden Deine Strategie erkennen. So wird der Informationsfluss systematisch verhindert, was in einer Dienstleistungsgesellschaft, die fast ausschließlich auf Informationsweitergabe und dem Herstellen von positiven Kundenkontakten beruht, absurd erscheint. Das Kommunikationsquadrat kann helfen, dauernd die eigene Haltung in einer Kommunikation zu überprüfen.

Das zweite wichtige technische Instrument bezieht sich auf den typischen Ablauf einer Kommunikation, den Konrad Lorentz in fünf Schritten definiert.



Abbildung 14 : Ablauf einer Kommunikation (K. Lorentz)

Vom Wahrnehmen einer Information, das durch die Qualität der physischen Medien (die Les- bzw. Hörbarkeit einer Information) oder durch die Funktionalität der Sinnesorgane des Empfängers eingeschränkt sein kann, sind noch vier weitere Hürden zu nehmen, bevor aus einer Information eine Handlung wird. Da gibt es oft kognitive Beschränkungen (sprechen beide dieselbe (Bildungs-) Sprache?, also wird überhaupt verstanden, was gesagt wird. Da gibt es insbesondere Hemmnisse, welche das Wollen, die Akzeptanz und die Übereinstimmung mit dem, was gesagt wird betrifft. Insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entstehen da sehr oft massive Kommunikationsprobleme. Ein Meister in einem unserer Seminare hat das einmal so formuliert: „Ich war zum Meinungs austausch beim Chef. Es war wie immer, ich kam mit meiner Meinung rein und kam mit seiner Meinung raus.“ Das erzählt der Meister aber nur seinen Kollegen im Seminar, nicht seinem Chef.

Deshalb stellt sich für Führungskräfte ein besonderes Kommunikationsproblem: Eine ausgewogene partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre herzustellen, ist für sie auch deswegen besonders schwer, weil Hierarchieunterschiede in der Realität faktisch existieren. Es gibt eben ein Oben und ein Unten. Und insbesondere Mitarbeiter sind sich darüber in jeder Kommunikation sehr bewusst und reden eben selten offen und ehrlich mit ihrem Chef, es sei denn, er präsentiert sich so, dass sie ihm vertrauen können.

Nach dieser Stufe des Einverstandenseins, die nach Lorentz jede Kommunikation gehen muss, folgen noch die beiden des Anwendens und des Beibehaltens. Hier geht es meist um konkrete Vereinbarungen und Regelungen dazu, wann man sich wieder zusammensetzt und gemeinsam überprüft, wie weit man gekommen ist. Hier geht es um Fragen, wer prüft eigentlich was und wann. All dies ergibt sich nicht selbstverständlich aus einem guten Gespräch, sondern erfordert Präzision und Disziplin auf beiden Seiten. Deshalb sind in erfolgreichen Unternehmen alle Kommunikationsprozesse auch immer in ein System von geregelten Abläufen von Sprechen, Handeln, Messen, Rückmeldungen, Sprechen etc. eingebunden.

In unseren Untersuchungen zur Wirkung von Führung auf die Höhe des Krankenstandes in sehr viel verschiedenen Unternehmen, lassen sich vier Typen der Führungskommunikation unterscheiden, wovon zwei einen positiven Einfluss auf Krankenstand und Gesundheit haben und zwei einen negativen. Sie sind in folgender Abbildung aufgelistet.

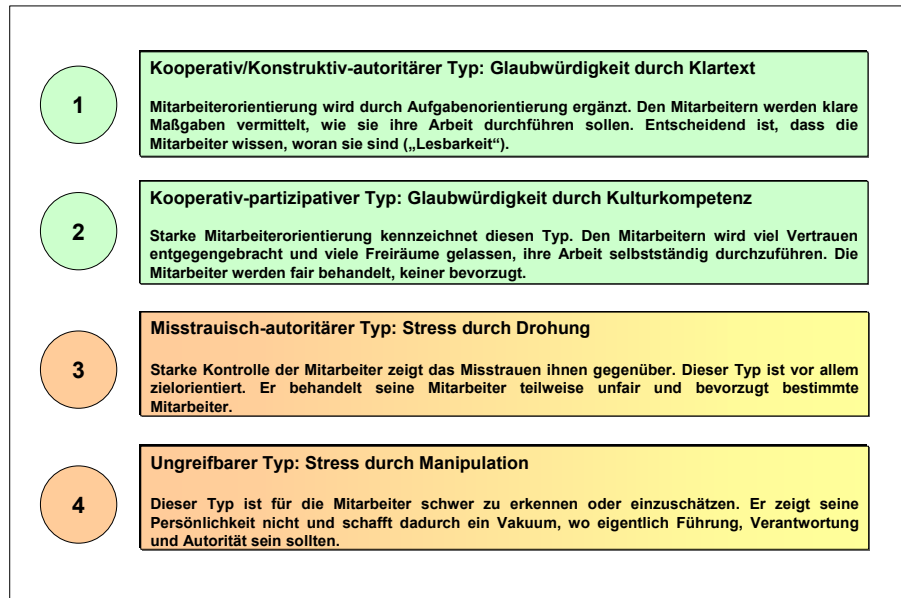


Abbildung 15 : Die vier Führungstypen

Die oberen beiden Typen von Führungsstilen haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind prägnant, wieder erkennbar, haben einen eigenen Stil und eine eigene Geschichte, die sie so präsentieren, dass Mitarbeiter wissen woran sie sind. Darin können diese beiden Typen sowohl autoritär und sehr dynamisch als auch kooperativ und wenig autoritär auftreten. Bei den beiden unteren Typen von Führungsstilen imponiert, dass deren Geschichte, die sie laut und drohend oder leise und freundlich präsentieren bei den Mitarbeitern keine Glaubwürdigkeit findet, da entweder offen mit Misstrauen agiert wird oder Sprechen und Handeln extrem widersprüchlich sind: Die einen sind also glaubwürdig, vorhersehbar – wir nennen sie lesbar: ihre Geschichte macht Sinn. Die anderen sind nicht durchsichtig, ungerecht und misstrauisch, doch auch hier ist das wichtigste Unterscheidungsmerkmal die Lesbarkeit ihrer Geschichte: Stimmt ihre Geschichte mit dem überein, wie sie sich in Gesprächen und in ihren Merkmalen präsentieren?

Auch hier kann man gut sehen, wie Identifikationsmöglichkeiten mit dem positiven oder negativen Image von Führungskräften einhergehen mit einem guten Image, das durch die Geschichten geprägt wird, die über Führungskräfte erzählt werden oder die sie selbst erzählen. Die Identität eines Unternehmens, wir haben sie vorhin als Grundidee und Gründungsidee formuliert, ist ja nichts statisches, sie wird immer nur in Kommunikationen erneuert, und die wirksamsten sind eben Geschichten.

Hiermit kommen wir zum letzten Punkt unserer Erfolgsformel:

Wo möglich in der Kommunikation, erzähle Geschichten! Und: lass Tragödien und Satiren weg, denn diese sind Anzeichen für Untergangsstimmung und Zynismus.

### **Vom Wert der Kommunikation „Geschichte“**

Geschichten, darauf hatten wir oben mit Sennett hingewiesen, haben nicht nur eine unterhaltende Funktion, sondern sind das eigentliche Medium innerhalb dessen wir „jemand“ sind. Wenn Sie

jemandem nicht glauben, wenn Sie jemandem unterstellen, er spräche nicht die Wahrheit, dann erzählt er eine in sich nicht stimmige Geschichte.

„Geschichten“ haben eine ganz bestimmte sprachliche Form, die einem Spannungsbogen entspricht. Geschichten müssen immer einen Anlass haben, müssen interessant sein, müssen einen Konflikt oder ein zu lösendes Problem oder ein Rätsel darstellen, müssen die Auseinandersetzung damit präsentieren und dann eine Lösung vorführen, der dann eine Bewertung nach dem Motto „...und die Moral von der Geschichte..“ folgt.

Je nachdem, wie der Konflikt in der Geschichte gebaut ist, wie die Auseinandersetzung stattfindet, wie die Lösung und die Bewertung erfolgt, kann man Geschichten insgesamt fünf unterschiedlichen typischen Abteilungen zuordnen:

<b>schichten (nach Ringmar, 1996, 2005)</b>	
1.	Romanze ----- (Frankreich)
2.	Abenteuer ----- (Amerika)
3.	Satire ----- (England)
4.	Tragödie ----- (Deutschland)
5.	Komödie ----- (Schweden)

Abbildung 16: Formen von Geschichten (Ringmar, 1996, 2005)

Wer die Fernsehserie „Stromberg“ kennt, weiß, wie eine Führungsperson, deren gesamte Kommunikation darauf hin ausgerichtet ist, jeden letzten Rest von Respekt zu tilgen, gar nicht anders kann als zynisch und sarkastisch zu wirken und insofern aus dem eigenen Leben eine Satire zu machen. Im wirklichen Unternehmensleben soll es tatsächlich viele Führungskräfte geben, die tausende von Zuschauern an Stromberg erinnern.

Auch finden wir sehr häufig in Unternehmen die von Mitarbeitern und Führungskräften gerne erzählte Tragödie der „Helden der Arbeit“, Menschen, ob Unternehmensleiter oder Mitarbeiter, die trotz aller geradezu übermenschlicher Anstrengungen von einem Schicksal mehr oder weniger schnell dem sicheren Untergang zugetrieben werden.

Erik Ringmar (2007) hat in einer amüsanten und wirklich faszinierenden Analyse von Auseinandersetzungen auf politischer Ebene um den Irakkrieg sehr glaubwürdig herausgearbeitet, dass es offensichtlich typisch unterschiedliche Vorlieben für die verschiedenen Arten, Geschichten zu erzählen, gibt: Amerika liebt seine Heldengeschichten, die Schweden die Komödie, England seine Satire, Frankreich seine Romanze und Deutschland treibt es nach wie vor der Tragödie entgegen. Vielleicht ist hier auch einer der Gründe für die internationale Zuschreibung, Deutschland sei so pessimistisch.

Für unseren Zusammenhang auf den Punkt gebracht, kann man sagen: Wollen Sie erfolgreich kommunizieren, darin die 3 I's, Maslows Pyramide, das Kommunikationsquadrat und die Lorentzchen

Stufen erfolgreich einsetzen, dann erzählen Sie Geschichten, am besten Gründungsgeschichten Ihres Unternehmens und vermeiden Sie Tragödien und Satiren.

In verschiedenen Workshops haben wir genau diese Elemente recht erfolgreich zur Analyse, aber auch zur Imagebildung und Optimierung der Führungskommunikation eingesetzt.



 <ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstaufwertung</li><li>• Bindung → We kehrt for you</li><li>• Ganzheitlichkeit</li><li>• Sicherheit</li><li>• Gesundheit</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstaufwertung</li><li>• Bindung → family</li><li>• Ganzheitlichkeit</li><li>• Sicherheit</li><li>• Gesundheit</li></ul>
--	---

Abbildung 17: Beispiele: Wertorientierungen und Geschichten

Obige Abbildung zeigt die Zuordnung von den wieder entdeckten Maslowschen Wertorientierungen zu als in Bildern „aufgehobenen“ Geschichten, hier liegen diese bei den erfolgreichen Vorbildern der BSR und Ikea zwischen Romanze und Komödie.

## Das Projekt beim Bezirksamt Tempelhof: Imagebildung als Identifikationsmotor und die Entwicklung einer neuen Organisationsidentität

Teil der breit angelegten Verwaltungsreform beinhaltete auch die Reform der Bezirksverwaltungen, deren wesentlicher Aspekt die Fusion der Berliner Bezirke war. Ähnlich wie van Dick (2004) es für die Fusionen von großen Unternehmen beschrieben hat, zeigten sich auch bei der Zusammenlegung verschiedener Bezirksverwaltungen nicht vorhergesehene Schwierigkeiten der „Identität“ der neuen Organisation. Eine immer wieder berichtete Erfahrung von Mitarbeitern und Führungskräften betrifft die Veränderung der Wahrnehmungen, die sich mit den Fusionen ergaben. Rückblickend findet eine Art kollektive Verklärung der alten Strukturen statt: Auf einmal werden Dinge des Arbeitslebens, die man früher kritisch kommentierte zu Aspekten der guten alten Zeit, in der man noch entweder „Schöneberger“ oder „Tempelhofer“ war.

In dem von der AOK Berlin, der Unfallkasse und dem Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg gemeinschaftlich durchgeführten Gesundheitsförderungsprojekt, wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sehr deutlich, dass Identifikation nicht nur ein wichtiges Gesundheitspotenzial darstellte, sondern dass das Ausmaß dieses und anderer Potenziale stark davon abhing, ob und wie der Übergang von der alten Organisationsidentität zu einer neuen von beiden Mitarbeitergruppen gemeinsam getragenen neuen Identität gelang.

Schematisch lassen sich die in einem BGF Projekt verwendeten Methoden unserem 3 I Schema etwa wie folgt zuordnen:

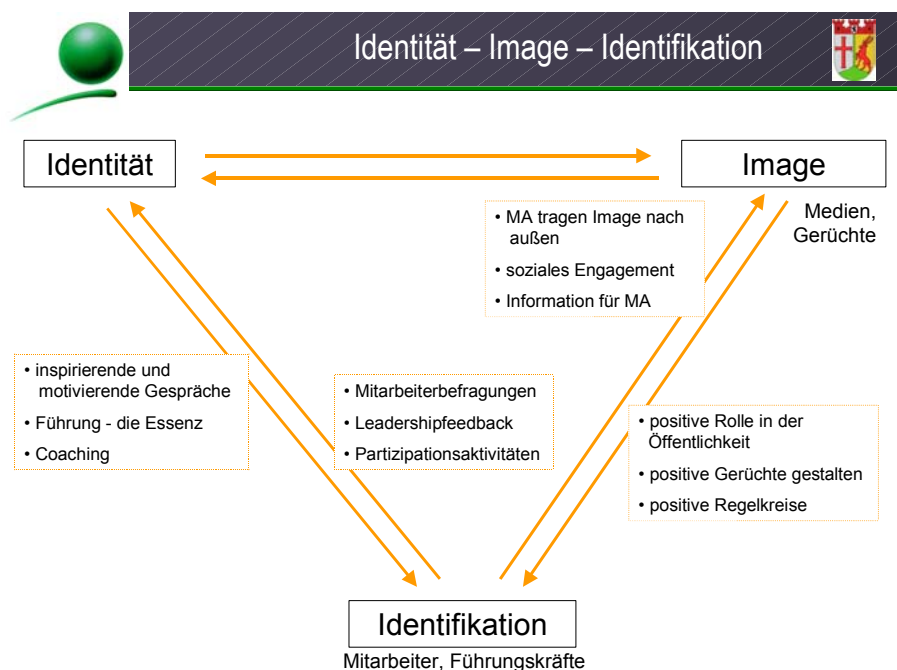


Abbildung 18: Zuordnung der Methoden zum 3I-Schema

In der nach der Befragung als Benchmarkbereich identifizierten Stadtbibliothek des Bezirks (vgl. auch Bonn und Mucha, 2006) wurden auf die für alle Bereiche gleich wirkenden Belastungen der Fusion und Organisationsveränderungen, neue kreative Lösungen entwickelt, die bei genauerer Betrachtung in der Tat, die Mitarbeiter dabei unterstützten, nicht nur eine hohe Identifikation zu entwickeln, sondern

eben auch persönlich eine neue Berufsidentität als Tempelhof-Schöneberger Bibliotheksmitarbeiter zu erhalten.

Dass dies hier besser gelang als in anderen Bereichen, hat nicht nur mit den dort weniger auftretenden Belastungen und Risiken zu tun, sondern insbesondere mit dem Fingerspitzengefühl der dortigen Führung für Fragen der Identitätsbedrohung der Mitarbeiter. Insbesondere, die Möglichkeit des Aufbaus eines neuen positiven Image unter aktiver Ausnutzung von Pressearbeit, Teilnahme an Wettbewerben, Weitergabe eines öffentlich positiven Feedbacks an die Mitarbeiter, Rückendeckung, Wahrung der internen Integrität bei auch kritischem internen Feedback, führte dort zu einer solch starken neuen Identifikation der Mitarbeiter, dass viele von ihnen sich nicht mehr bewusst darüber waren, dass auch sie Mitarbeiter des Bezirksamtes sind: Sie fühlen und verstehen sich als Mitarbeiter derjenigen Bibliothek, die bereits mehrmals als die Beste Berlins ausgezeichnet wurde.

Im bereits letzten Jahr beschriebenen Projekt wurde versucht, die Erfolgsformel auf andere Bereiche zu übertragen, was auch mehr und mehr gelingt.

Die Möglichkeit, eine solche Übertragung zu bewerkstelligen, hat mir der Entwicklung der 3 I's eine viel höhere Realisierungschance bekommen. Ein diesbezüglicher Workshop wurde mit Mitarbeitern des JobCenters erfolgreich durchgeführt (vgl. Dokumentation Westermayer 2007).

Mit den Erfahrungen aus dem Bezirksamtsprojekt einerseits, dem ReMo Konzept 3 I's andererseits, lassen sich Reorganisationsmaßnahmen gezielt so steuern, dass Identifikation als immer wichtiger werdendes Gesundheitspotenzial nicht nur erhalten bleibt, sondern die immer auftretenden Gefährdungen für die Belastbarkeit und psychische Stabilität der Mitarbeiter kompensieren können.

Dieser Aspekt, so scheint es, wird systematisch vernachlässigt, obwohl er ohne großen Aufwand aber mit enormem positivem Nutzen verfolgt werden könnte.

Selbstverständlich kann dieser Aspekt nicht nur bezirksamtsintern genutzt werden, sondern auch Bezirksamtsübergreifend. So gibt es erste Überlegungen, die im Blickpunkt der Verwaltungsreform und im Blick der Öffentlichkeit besonders geförderten Bürgerämter mit der oben beschriebenen Methode der Nutzung von Potenzialen insbesondere des Potenzials Identifikation zu vergleichen und mit Hilfe von Teiberanalysen und dem 3 I's Konzept zu optimieren.

Wir werden darüber berichten.

## Literaturverzeichnis

- Bonn, V.; Mucha, K. (2006): Mitarbeiter/innenbefragung im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, in: Busch, R.; Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.): Gesundheitsforum 2005. Schriftenreihe des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin, Bd.4, Berlin, S. 170-181.
- Marcks, M. L.; Mirvis, P. H. (2001): Making Mergers and Acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15, 80-94
- Maslow, A. (1954): *Motivation und Persönlichkeit* (Erstausgabe: 1954; überarbeitete Ausgabe: 1970)
- Mucha, K. (1989): Arbeit, Bewusstsein, Identität. Zur beruflichen Identitätsentwicklung durch bewusste Tätigkeitsregulation bei Auseinandersetzung mit Arbeitsanforderungen. In: Beerlage, I.; Fehre, E.-M.: *Praxisforschung zwischen Intuition und Institution* (S. 45-52). Tübingen: DGVT
- Mucha, K. (1998): Kränkung. In: Heinrich, P. & Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): *Wörterbuch der Mikropolitik* (S. 144 - 147). Opladen: Leske + Budrich
- Norberg, M.; Westermayer, G.; (2006): 3I - Erfolgspotenziale, [www.respectmotivation.de/](http://www.respectmotivation.de/)
- Pratt, M. G. (1998): To be or not to be? Central questions in organizational identification. In: Whetten, D. A.; Godfrey, P. C. (Hrsg.). *Identity in Organizations. Building theory through conversations* (S. 171-207). Thousands Oaks: Sage.
- Ringmar, E. (2007): *Inter-textual Relations: The Quarrel over the Iraq War as a Conflict between Narrative Types*, [www.ringmar.net](http://www.ringmar.net)
- Ringmar, E. (2005): *Surviving Capitalism – How we learned to live with the market and remained almost human*, London.
- Ringmar, E. (1996): *Identity, Interest and action – A cultural explanation of Sweden's intervention in the Thirty Years War*, Cambridge.
- Schein, E. (2007): *The Essence of Change. Seminar Juli 2007*. Cape Cod Institute
- Schulz von Thun, F. (1981): *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-TB.
- Sennett, R.; 2006. *The culture of the New Capitalism*. New Haven & London: Yale University Press.
- Sennett, R.; 2002. *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin Verlag
- Sennett, R.; 1998. *Der Flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin Verlag
- Terry, D. J. (2001): Intergroup relations and organizational mergers. In: Hogg, M. A.; Terry, D. J. (Hrsg.), *Social identity processes in organizational contexts* (S. 229-248). Philadelphia: Psychology Press
- The European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2007, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)
- Tyler, T. R.; Blader, S. L. (2000): *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity an behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press
- van Dick, R. (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe.
- Westermayer, G.; (2008): *Die Perlen der Berliner Wirtschaft, im Druck*



Westermayer, G.; (2007). Unveröffentlichte Dokumentation 3I-Workshop im JobCenter

Westermayer, G.; Stein, B. (2006): Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.

Westermayer, G. (1998). Lean Management - Lean life, zur Rationalisierung von Lebensentwürfen. In I. Dammer, P. Franzkowiak (Hrsg.). *Lebenskonstruktion und Verwandlung*. Bouvier Verlag.