

# Fokus Mensch: Die gesunde Organisation

Gesundheit – mehr als die Abwesenheit von Krankheit

Evaluierung psychischer Belastungen

Führungsstil und Gesundheit

Globale Krise Depression

Konstruktive Fehlerkultur

Die gesunde Organisation in der Praxis

Bestehen in den heutigen Arbeitswelten






Editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser!

In unserer Beratungstätigkeit stoßen wir immer verstärkter auf das Thema *Gesundheit und Arbeit*, sei es im Coaching, in Führungskräfte trainings oder in der Begleitung von Veränderungsprozessen. Zunehmender Druck, Leistungsverdichtung und das wahrgenommene Ausgeliefertsein gegenüber diesen Stressoren schwächen Mensch und Organisation und machen sie im schlimmsten Fall krank. Aus unserer Sicht müssen sich Organisationen jetzt wieder einer Anforderung stellen, die in unserer modernen Informationsgesellschaft offenbar obsolet geworden ist: Arbeitsbedingungen und -umfelder zu schaffen, die es zulassen, Leistung nachhaltig, motiviert, mit Freude zu erbringen. Es geht um nichts weniger als die Arbeitswelt zukunftsfähig und gesund zu erhalten. In dieser Ausgabe der Trigon Themen geht es um gesunde Umfelder, die letztlich die Basis für eine gesunde ökonomische Entwicklung von Organisationen sind. Der Beitrag *Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit* begibt sich zunächst auf die Spur der Basics, die es für den einzelnen braucht, um sich in seinem Arbeitsumfeld gesund bewegen und entwickeln zu können. Danach liefert der Artikel *Evaluierung psychischer Belastungen – von der Pflicht zur Kür* beeindruckende Zahlen und Fakten darüber, wie teuer es für Unternehmen sein kann, wenn sie nicht rechtzeitig in

die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen investieren. *Kooperatives Führen, Freiheit und Gesundheit* betrachtet das Thema Gesundheit vom Blickwinkel der Führung und reflektiert über Elemente und Notwendigkeiten gesunden Führungsverhaltens. Ein Interview mit Dr. Ulrich Birner vertieft in *Globale Krise Depression – die Geisel des 21. Jahrhunderts* das Thema der psychischen Belastungen und betrachtet deren oft im Verborgenen wirkenden Dynamiken. Welch wichtigen Beitrag eine ausgereifte und hochwertige Fehlerkultur zur gesunden Organisation leisten kann, erforscht der Beitrag über die *Konstruktive Fehlerkultur als Grundpfeiler einer gesunden Organisation*. Danach berichtet *Die gesunde Organisation im Praxistest* über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine auf dem Weg zur Realisierung konkreter gesundheitsfördernder Maßnahmen. Schließlich rundet ein Artikel über *Coaching – Instrument für gesunde Organisationen* das Spektrum der Beiträge mit einem Blick auf die unterstützenden Möglichkeiten des Gesprächs und der Reflexion auf dem Weg zur Gesundheit ab.

Ingrid Kohlhofer und Andrea Emerich wünschen Ihnen viel Freude und vielleicht auch einige nachdenkliche Momente beim Lesen dieser Ausgabe der TrigonThemen. 

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit ..... 03

Evaluierung psychischer Belastungen – Von der Pflicht zur Kür ..... 04

Führungsstil und Gesundheit ..... 05

Globale Krise Depression – die Geisel des 21. Jahrhunderts? ..... 07

Eine konstruktive Fehlerkultur als Grundpfeiler einer gesunden Organisation .....09

Die gesunde Organisation in der Praxis ... 11

Bestehen in den heutigen Arbeitswelten – Herausforderungen und Möglichkeiten im Coaching ..... 12

x-beliebig ..... 14

Literaturtipp ..... 14

Glasls Glosse ..... 15

Cartoon ..... 15

Trigon-Angebote ..... 16

Gesunde Mitarbeiter sind produktiver. Eine Aussage, die wohl jeder unterschreiben würde. Gesunde Mitarbeiter sind die Basis für gesunde Organisationen. Eine weitere Banalität. Wie aber bleiben Organisationen gesund? Ein Unterfangen, das alles andere als banal ist.



I. Kohlhofer

Ingrid Kohlhofer

## Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

Die WHO beschreibt Gesundheit wie folgt: *Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, mentalen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Schwächen.* Basierend auf dieser Definition wäre eine gesunde Organisation eine, bei der die Zahlen stimmen, die Innovationskraft hat, als attraktiver Arbeitgeber mit einer positiven Unternehmenskultur gilt und sich der Öffentlichkeit als Firma ohne Skandale darstellt. Und das über einen langen Zeitraum. Sieht Ihre Unternehmenswirklichkeit so aus? Gratulation.

Wenn nicht, welche Umgebung sollten Sie entwickeln, um in den beschriebenen Zustand von Gesundheit zu kommen?


Was in der Welt des Leistungssports seit langem akzeptiertes Wissen ist, lässt sich direkt auch auf Unternehmen übertragen: Die körperliche Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, um überhaupt in einem Wettbewerb antreten zu können.



Um erfolgreich zu sein, braucht es neben der körperlichen auch mentale Stärke, Zuversicht, und Risikobereitschaft. Wenn es um einen Teamsport geht, zudem noch Teamgeist, Kooperation und Kreativität. Diese Erfahrung, übersetzt in den organisationalen Kontext, bedeutet zum einen, Maßnahmen zu ergreifen, die die Gesundheit der Organisationsmitglieder dauerhaft und selbstverantwortlich

fördern und die die Mitarbeiter in akuten Krankheitssituationen unterstützen. Zum anderen bedeutet es aber auch, im Sinne der Prävention gesundheitsförderliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. In der Forschung (u. a. Kromm 2009) zu gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen wird den Faktoren...

- Kontrollmöglichkeiten über die Arbeit
  - Transparenz und Einschätzbarkeit der Unternehmensstrategie
  - Sicherheit des Arbeitsplatzes
  - Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung
  - soziale Unterstützung
  - Wertschätzung und Achtung
- ... ein zentraler Stellenwert zugeschrieben.

Um trotz hoher Arbeitsbelastung gesund zu bleiben, brauchen Führungskräfte und MitarbeiterInnen Freiräume, emotionale und instrumentelle Unterstützung und Anerkennung. Damit gesundheitsfördernde Ressourcen wirksam werden können, ist eine bestimmte Kultur nötig. Arbeitsautonomie ohne eine fehlertolerante Kultur wird nicht funktionieren. Und MitarbeiterInnen, die Versagensängste haben, brauchen zuerst ein höheres Selbstbewusstsein, um mehr Eigenverantwortung übernehmen zu können. Hier ist die Führungskraft gefragt. Gesundheit ist aus unserer Sicht nicht ein *nice-to-have*-Thema, sondern eine strategische Aufgabe. Ein effektives Gesundheitsmanagement integriert Unternehmenskultur, Führung und Gesundheitsansätze, die auf Ernährung, Bewegung oder Stress-Bewältigung zielen. Damit die Organisation gesund bleibt. 

### Literatur

Kromm, Walter/Frank Gunter (Hrsg., 2009): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf

Körperliche Gesundheit ist nur die Voraussetzung

Gesundheit ist eine strategische Aufgabe



O. Haas

Seit einiger Zeit wird der psychischen Gesundheit von Beschäftigten seitens des Gesetzgebers besondere Beachtung geschenkt. Richtig gemacht, bestehen dabei echte Potenziale zur Weiterentwicklung der Organisation und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Oliver Haas

## Evaluierung psychischer Belastungen – Von der Pflicht zur Kür

### Auseinandersetzung mit psychischer Gesundheit als gesetzliche Pflicht

Die Gesetzgeber in Deutschland und Österreich nehmen die Arbeitgeber neuerdings stärker in die Pflicht und fordern neben der bereits seit Jahren vorgeschriebenen Erhebung von physischen Belastungen auch die Evaluierung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Betriebliche Verbesserungen rund um die Themen Arbeitsaufgaben, -umgebung, -abläufe und -organisation sollen zur Erleichterung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten beitragen. Wie die Praxis zeigt, wird diese Evaluierung seitens der Betriebe nicht selten als *lästige Pflicht* empfunden. Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, dass die tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Thema auch für die Unternehmen durchaus lohnend sein kann.

### Folgen psychischer Fehlbelastungen

Psychische Belastungen sind ein normaler und unvermeidlicher Bestandteil menschlichen Lebens – auch des Berufslebens. Die Bewältigung schwieriger Situationen kann eine wichtige Quelle für die individuelle Weiterentwicklung darstellen. Werden Menschen jedoch unter- oder überfordert, so führt dies zu Fehlbeanspruchungen. Langfristige negative Auswirkungen für die Beschäftigten wie Krankheit und chronische Erschöpfung können die Folge sein. Aber auch der Arbeitgeber ist mit Konsequenzen wie Verlust von teuer ausgebildetem Fachpersonal, Gehaltsfortzahlungen ohne Gegenleistung, höheren Fehlerquoten oder nachlassender Kundenzufriedenheit konfrontiert.

### Prävention lohnt sich

Gemäß mehrerer Studien fühlt sich etwa die Hälfte der Beschäftigten psychisch beeinträchtigenden Beanspruchungen ausgesetzt. Die Kosten psychisch bedingter Krankenstände explodieren. Einer Studie der AOK zufolge hat sich die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle durch psychische Erkrankungen in

Deutschland zwischen 1994 und 2010 mehr als verdoppelt. Die durchschnittliche Dauer der psychisch bedingten Krankenstände ist zudem mit etwa 22,5 Tagen mehr als doppelt so hoch als bei jenen mit körperlichen Diagnosen (11 Tage). Hauptgrund ist nicht selten die Belastung im Job. Wie hoch die Folgekosten im Einzelfall sind, hängt auch vom Faktor Prävention ab. Beispiel Burnout: Gemäß einer Studie der Universität Linz fallen bei Burnout-Früherkennung volkswirtschaftlich betrachtet Kosten von höchstens 2.300 Euro an, bei schweren Fällen und Späterkennung liegen die Kosten durch Therapie und Krankenstände bei bis zu 130.000 Euro, also beim mehr als 50-Fachen. In diesen Zahlen sind Produktivitätsverluste und andere Folgekosten im Unternehmen noch gar nicht berücksichtigt!

### Belastungsreduktion nutzt allen Beteiligten

Die aus der Evaluierung der Arbeitsbelastungen abgeleiteten Maßnahmen müssen nicht zwangsläufig teuer sein. Vielfach beziehen sie sich auf die Verbesserung von Abläufen, betrieblichen Strukturen oder Schnittstellen in der Kommunikation. Verbesserungen in diesen Aspekten nutzen dabei sowohl den Arbeitnehmern als auch dem Arbeitgeber. Es lohnt also, die vom Gesetzgeber geforderte Evaluierung nicht als lästige Pflicht abzutun, sondern sie als Impuls zur *Organisationsentwicklung* im besten Sinne des Wortes zu nutzen.

Letztlich gilt: Die (wirtschaftliche) Gesundheit einer Organisation und die Gesundheit der darin arbeitenden Menschen bedingen einander.

### Literatur

- Schneider, F. (2013): Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout. Linz
- GKK Salzburg (2009): Analyse der Versorgung psychisch Erkrankter. Salzburg
- Wissenschaftliches Institut der AOK (2012): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin

Jeder zweite Beschäftigte fühlt sich psychisch fehlbelastet.

Die Gesundheit einer Organisation und der darin Arbeitenden bedingen einander



Selbstverantwortliche Menschen sind produktiver und gesünder, doch auch sie müssen geführt werden.



H. Salzmänn

Herbert Salzmänn

## Führungsstil und Gesundheit

Dass schlechte Führung krank machen kann, darüber sind sich wohl die meisten Menschen einig. Doch gilt auch das Umgekehrte? Gibt es einen gesundheitsfördernden Führungsstil? Und wenn ja, worin liegt das spezifisch Heilsame? Etwa in der schonenden Behandlung der Menschen? In der Zurückhaltung bei Kritik und Forderung? Weit gefehlt – die entscheidenden Gesundheits-Faktoren scheinen Freiheit und Selbstbestimmung zu sein. Schon in den 50-er Jahren wurde erkannt, dass die Entwicklung von Autonomie und Selbstverwirklichung ein tiefes Bedürfnis des Menschen ist, und dass *selbstverwirklichende Persönlichkeiten* ein höheres Maß an Gesundheit, Energie und Lebensqualität haben (Maslow, 1954). Vieles spricht dafür, dass dieses zunächst noch als elitär eingestufte Bedürfnis in unserer Wissensgesellschaft mittlerweile zu einem der zentralen Motivations- und Gesundheitsfaktoren geworden ist.

Zu dieser Erkenntnis kommt auch die Bertelsmann-Stiftung in einer Studie zum Thema *Führung und Gesundheit*: *Es kam heraus, dass die Autonomie, also der Freiheitsgrad in der persönlichen Arbeit, die größte Rolle dafür spielt, dass sich ein Mitarbeiter vom Unternehmen und der Führung in seiner Gesundheit unterstützt fühlt.* (Kleinschmidt, 2013, S. 12)

### Äußere und innere Freiheit

Damit sind wir bei der Frage, ob selbstbestimmte Menschen von sich aus auch die Leistungsziele der Organisation verfolgen oder ob sie extrinsisch dazu bewegt werden müssen. Um das zu beantworten, muss der Freiheitsbegriff etwas differenziert werden. Denn Freiheit meint nicht, tun zu können, was ich mag, sondern was ich für richtig halte. Diesen Freiheitsbegriff des deutschen Idealismus, der so grundlegend für jedes demokratische Zusammenleben in der offenen Gesellschaft ist, lässt Goethe seinen Wilhelm Meister erst am Ende seines Lebens erkennen:

*Als aber der Zirkel durchlaufen war, sah ich, dass das*

*unschätzbare Glück der Freiheit nicht darin besteht, dass man alles tut, was man tun mag und wozu uns die Umstände einladen, sondern dass man das, ohne Hindernis und Rückhalt, auf dem geraden Wege tun kann, was man für recht und schicklich hält.*

### Doppelte Unfreiheit

Dem Zustand der Freiheit steht demzufolge eine zweifache Unfreiheit entgegen: Erstens die äußere Unfreiheit, die durch Bevormundung den eigenen Willen und die Initiative einschränkt, und zweitens die innere Unfreiheit, die uns durch egoistische Impulse davon abhält, das zu tun, was wir selbst für richtig halten. Mit beiden Unfreiheiten hat verantwortliche Führung umzugehen.

Letztlich scheint es sinnvoll, eine mechanische Befolgung von Regeln und Anweisungen zugunsten der verantwortlichen Eigeninitiative zu überwinden. Denn die Situationen, für die es keine Regeln gibt, nehmen dramatisch zu, und die permanente Überwachung und Steuerung der Menschen durch Führungskräfte ist schlicht ineffizient.

Trotzdem ist mit der inneren Unfreiheit und mit der Fehlbarkeit des Menschen auf jeder Hierarchiestufe zu rechnen. Ein blindes Vertrauen darauf, dass wir immer tun würden *was recht und schicklich* ist, hieße den Menschen überschätzen. Irrtümer und Individual- und Abteilungsgeismen sind eine Realität in jeder Organisation.

### Führen mit Zielen – ein alter Hut?

Als Peter Drucker 1954 die ersten Umriss des MbO formulierte, war er von der Vision getragen, dass durch eine offene und klare Abstimmung von Aufgaben und Zielen das *Führen durch Herrschen* zugunsten eines *Führens durch Selbstkontrolle* ersetzt werden könne. Der verantwortliche Mensch handle dann nicht, ... *weil ein anderer es verlangt, sondern weil er selbst überzeugt ist, dass es nötig ist – er handelt, anders ausgedrückt, als ein freier Mann.* (Drucker, 1970, S. 150) ▶

Freiheit meint nicht tun können, was ich mag, sondern was ich für richtig halte

Mit der Fehlbarkeit des Menschen muss auf jeder Hierarchiestufe gerechnet werden

MitarbeiterInnen brauchen die Freiheit, eigene Lösungen für ihre Herausforderungen zu entwickeln

Kritik ist auch in einer Freiheitskultur notwendig

Doch dieses Führen durch Selbstkontrolle war immer auf zwei Säulen gebaut, und das gilt bis heute: Es braucht die Korrektur und Abstimmung der eigenen Vorstellungen mit den betrieblichen Notwendigkeiten und es braucht eine kritische Auswertung der Ergebnisse. Diese beiden Eckpfeiler des Führens – Ziele und Kontrolle – werden auch in einer Freiheitskultur nicht ausgehebelt, sie werden nur in einer würdigeren Weise gepflegt.

### **Führen in der offenen Wissensgesellschaft**

Wer verstehen will, in welcher Weise autonome, selbstverantwortliche Menschen heute zu führen sind, kann sich Anleihen in der modernen Wissenschaftstheorie Karl Poppers holen. Wissen entsteht und optimiert sich durch zwei einfache Prozesse: Erstens durch mutige und kreative Hypothesenbildung, und zweitens durch die Kritik dieser Hypothesen (Popper, 1994).

Umgelegt auf die Arbeit in der Wissensgesellschaft bedeutet das: Erstens brauchen MitarbeiterInnen die Freiheit, eigene Lösungen für ihre alltäglichen Herausforderungen zu entwickeln – natürlich im Rahmen von abgestimmten Aufgaben und Zielen. Und zweitens muss jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin und vor allem jede Führungskraft sich dem Prozess des kritischen Auswertens und Hinterfragens stellen.

Zur Gesundheit, wie sie die WHO definiert, gehört nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch das körperliche, seelische und geistige Wohlbefinden. Dieses ist zugleich die Quelle der Vitalität, die Menschen in ihre Arbeit einbringen und somit ein wertvolles Gut für Individuen und Organisationen.

Durch ehrliche und wertschätzende Dialoge über Ziele und Ergebnisse werden zwei elementare Bedürfnisse geistig-seelischen Wohlbefindens befriedigt. Erstens gewinnen Mitarbeitende autonome Gestaltungsräume, und zweitens gewinnen sie innere Sicherheit, weil sie wissen, was von ihnen erwartet wird und wann sie erfolgreich sind.

In der eingangs erwähnten Studie werden genau diese zwei Faktoren von MitarbeiterInnen als wichtigste Unterstützung ihrer Gesundheit durch die Führung bezeichnet: erstens das Schaffen


autonomer Gestaltungsräume und zweitens Transparenz über Strategien und Erwartungen des Unternehmens (Kleinschmidt, 2013, S. 12).

### **Ist Kontrolle entwürdigend?**

Der Dünkel, dass Kontrolle entwürdigend sei, hat nicht nur mit falsch betriebenen Führungsgesprächen zu tun, sondern manchmal auch mit dem illusionären Selbstbild, dass man selber frei von Irrtum und Egoismus sei und zu sein habe. Nein – niemand muss frei von diesen Mängeln sein und kann es auch nicht! Deshalb ist konstruktive Kritik gerade in einer Freiheitskultur so notwendig.

Ob diese Aufgabenklärung und Kritik nun durch respektvolle Vorgesetzte geübt wird, die fähig sind, die Würde auch in einem fehlbaren Menschen zu sehen, oder ob wir künftig mehr zu kollegialen Formen von Abstimmung und Kritik finden werden, hängt vom Mut und der Innovationsbereitschaft der obersten Führung ab. Beide Modelle erlauben, dass selbstbestimmte Menschen darin wirken, wobei in der kollegialen Variante sicher die Zukunft liegt.

Das Rad muss dafür allerdings nicht neu erfunden werden, denn die klassischen Führungs- und Motivationstheorien von Maslow oder Peter Drucker bieten erstaunlich zeitgemäße Perspektiven, wenn sie von ihrer Banalisierung befreit und wirklich ernst genommen werden.

Ermutigend ist jedenfalls, dass finanzieller Unternehmenserfolg und Gesundheitsbedürfnisse der Mitarbeitenden kein Widerspruch sind, denn Unternehmen mit einer kooperativen Führung, die für Transparenz und Autonomie sorgen, sind zugleich diejenigen, die die höchsten Umsatzrenditen haben (Kleinschmidt, 2013, S. 12). 

### **Literatur**

Drucker, Peter: Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1970 (1954).

Kleinschmidt, Carola: „Kein Stress mit dem Stress – eine Handlungshilfe für Führungskräfte“, Gütersloh 2013.

Maslow, Abraham: Motivation und Persönlichkeit, Olten 1977 (1954).



Verzahnung von  
Therapie mit den  
wichtigen  
Lebensbereichen  
der Betroffenen

dass wir mit einem erheblichen Prozentsatz an Mitarbeitenden zu rechnen haben, die davon betroffen sind. Außerdem weisen psychische – im Vergleich zu körperlichen – Erkrankungen deutlich mehr Arbeitsunfähigkeitstage pro Fall auf. In der Summe bedeutet das, dass Unternehmen aus ethischen wie auch aus wirtschaftlichen Gründen gut daran tun, sich des Themas anzunehmen.

**Trigon:** Was bedeutet das für das betriebliche Gesundheitsmanagement?

**Birner:** Depressive Störungen stellen nur eine von mehreren der großen Zivilisationskrankheiten dar. Natürlich versucht man, auf die jeweiligen Besonderheiten im betrieblichen Gesundheitsmanagement so gut es geht einzugehen. Für jede dieser Erkrankungen spezifische Präventions- und Unterstützungsprogramme vorzuhalten, dürfte die meisten Unternehmen jedoch überfordern. Aber wir wissen, dass es mehrere sogenannte *horizontale Beeinflussungsfaktoren* gibt, die sich auf vielfältige Gesundheitsstörungen positiv oder auch negativ auswirken können. Schließlich ist der richtige Umgang mit beruflicher Belastung z. B. auch bei einer Herz-Kreislaufkrankung sehr wichtig. Beispiele dafür sind die Klarheit zum eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, die Qualität von Licht und Geräuschen im Arbeitsumfeld, Unterstützung durch Führungskräfte und KollegInnen, ausreichende Informationen für wichtige Handlungsschritte und die Gestaltung von Arbeitsmitteln. Der wichtigste Beitrag der Arbeitgeber ist es daher, für eine möglichst gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit zu sorgen. Das fängt bei einer Arbeitsschutz- und Sicherheitskultur an, geht über die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen bis hin zum achtsamen Umgang mit psychischen Arbeitsplatzfaktoren.

**Trigon:** Welche Herausforderungen sehen Sie bzw. wurden in London diskutiert?

**Birner:** Neben einem breiteren und niedrigschwelligeren Angebot von Beratung und Therapie im öffentlichen Gesundheitswesen war in London vor

allem die Destigmatisierung von psychischen Störungen Bestandteil fast aller Beiträge. Die Kernaussage ist, dass, solange psychische Auffälligkeiten Grund für Ausgrenzung und Ablehnung sind, die besten Unterstützungsangebote nicht ihre mögliche Wirkung entfalten können.

**Trigon:** Und falls es so etwas gegeben hat: Welche konkreten Beschlüsse sind auf dem Summit getroffen worden?

**Birner:** Die Konferenz war kein Beschlussgremium. Im Sinne von dringenden Empfehlungen der Teilnehmenden sind, wie schon erwähnt, zum einen viel effektivere Anstrengungen zur Destigmatisierung und die Verbesserung des Therapieangebotes zu nennen. Eine wesentliche Forderung war aber auch die viel stärkere Verzahnung von Therapie mit den wichtigen Lebensbereichen der Betroffenen. Dazu gehört in hohem Maße die Arbeit. Das heißt, es gilt, bestehende Kommunikationsbarrieren zwischen beispielsweise Psychotherapie und betrieblichem Gesundheitsmanagement abzubauen. Eine psychische Störung muss nicht zwingend die lange und vollständige Abwesenheit vom Arbeitsplatz bedeuten. Sehr viel bessere Erfolge im Sinne der Wiederherstellung von psychischer Stabilität erwartet man sich von individuell gestaffelten Teilzeit- und Wiedereingliederungsprogrammen – zum Nutzen aller Beteiligten.

**Trigon:** Wie könnten solche Programme aussehen?

**Birner:** Die/der Betroffene stimmt mit ihrem/seinem Arzt einen Eingliederungsplan ab, der dem Genesungsfortschritt entspricht. Die Arbeitsaufnahme kann mit wenigen Stunden täglich beginnen und stufenweise bis zur vollen Arbeitszeit gesteigert werden. Die Dauer der Maßnahme kann zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten liegen. Die jeweilige Führungskraft sollte ebenfalls einbezogen werden und den Prozess aktiv unterstützen.

**Trigon:** Danke für das Gespräch. 

**Link**

<https://depression.faktencheck-gesundheit.de>

Arbeitgeber  
müssen für eine  
gesundheitsförderliche  
Gestaltung  
von Arbeit sorgen



Eine gesunde und resiliente Organisation wird stark davon geprägt, inwieweit eine Bereitschaft zu Entwicklung und Veränderung besteht. Fehler können dabei wesentliche Signale und Impulse liefern, um für eine gesunde Entwicklung zu sorgen.



B. Huemer

Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger

## Eine konstruktive Fehlerkultur als Grundpfeiler einer gesunden Organisation

**Eine gesunde Organisation ist resilient,** das heißt, die Organisation ist in der Lage, ...

- Krisen gut zu meistern,
  - sich an neue Gegebenheiten anzupassen,
  - aus Erfahrungen zu lernen,
- und sie ist wirtschaftlich stabil.

Betrachten wir den Zusammenhang von individueller und organisationaler Gesundheit, so wird deutlich, dass es für die gesunde Weiterentwicklung einer Organisation nicht ausreicht, wenn in ihr gesunde Individuen arbeiten. Eine gesunde Organisation hat jedoch eindeutig positive Auswirkungen auf die individuelle Gesundheit.

Damit stellen sich die Fragen: Was braucht es, damit sich eine gesunde, resiliente und lernende Organisation entwickeln kann? Wie muss das Zusammenspiel der Menschen funktionieren? Wie treten die Menschen in dem System miteinander in Kontakt? Welche Haltungen werden geprägt und welche Gesprächskultur etabliert sich?

Das Gesundheitsmanagement, das aktuell in vielen Unternehmen intensiv ausgebaut wird, zielt meistens darauf ab, das Individuum bei der Erhaltung der Gesundheit oder der persönlichen Gesundwerdung zu unterstützen. Diese Initiativen sind absolut positiv zu bewerten, werden oft aber auch als praktische Rechtfertigungen des Managements für steigenden Leistungsdruck eingesetzt: *Wir tun so viel für unsere MitarbeiterInnen, die Belegschaft soll und kann sich nicht beklagen.* Paradoxerweise bewahrt genau dieser Zugang Unternehmen davor, sich mit dem Thema *Gesundheit und Resilienz* tatsächlich auseinanderzusetzen und sich ernsthaft zu fragen: *Was macht die Menschen in unserem System krank? Wo krankt unser System?*

### Fehler machen

Fehler zu machen in Organisationen kann Men-

schen und das System sehr krank machen – oder ein wesentlicher Beitrag zum Gesundheitserhalt sein.

Beim Betrachten der Fehlerkultur in Unternehmen zeigt sich dies sehr deutlich. Eine gelebte und systematisch etablierte, konstruktive Fehlerkultur ist ein zentrales Element in der Entwicklung von Resilienz in Organisationen, also in der Vorbeugung von Krisen. Sie ist auch der Kern in der Entwicklung einer lernenden Organisation, also einer Organisation, in der Fehler dazu genutzt werden, um daraus für die Zukunft zu lernen, zu innovieren, sich zu verändern. Fehler zu artikulieren bedeutet vor allem auch, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung übernehmen allerdings nicht nur für das individuelle Tun, für das individuelle Versagen – wie Fehler in Organisationen oft deutlich zu kurz gegriffen betrachtet werden –, sondern Verantwortung übernehmen für das Unternehmen und das Gesamtsystem, und zwar vor allem dann, wenn diese Fehler oder Beinahe-Fehler auch an anderen Stellen wiederholt passieren.

Und genau an diesem *wunden Punkt Fehler* dockt das Thema Gesundheit nahtlos an: Wenn Fehler als *individuelles* Versagen interpretiert und entsprechend geahndet werden, dann startet eine persönliche/individuelle Negativspirale: *Ich habe Angst vor den Folgen, ich sage niemandem, was passiert ist. Ich versuche, den Fehler zu vertuschen, ich habe ein schlechtes Gewissen...* – die Konsequenzen sind absehbar: Unsicherheit, Leistungsverfall, womöglich Burnout.

Genau hier startet allerdings auch eine Negativspirale im Unternehmen/im System: Das System als Ganzes kann nicht lernen, weil andere nicht gewarnt werden, Schwachstellen weiter bestehen und zu Folgefehlern führen. Die individuelle Gesundheit leidet, die organisationale Resilienz reduziert sich dramatisch. ▶



I. Preissegger

Was macht Menschen in unserem System krank? Woran krankt unser System?

Fehler in Organisationen nur als individuelles Versagen zu sehen, greift zu kurz

Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsvorsorge würden in diesem Beispiel an völlig falscher Stelle ansetzen.

### Vier Schritte zur gezielten Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur

#### 1. Fehler besprechbar machen

Die Fragen, die systematisch zu stellen sind, lauten:

- Welche Fehler sind tatsächlich passiert?
- Welche Fehler sind beinahe passiert?

Diese Fragen mögen banal klingen, doch unsere Erfahrungen und die Rückmeldungen von TeilnehmerInnen an Seminaren zur Weiterentwicklung der organisationalen Resilienz machen deutlich, dass dies in vielen Organisationen nicht transparent thematisiert wird.

#### 2. Gemeinsames Bewusstsein für mögliche Fehler entwickeln

Im Team wird in die Zukunft gesehen und gefragt:

- Welche Fehler sollten auf keinen Fall passieren?
- Welche unerwarteten Fehler könnten passieren?

#### 3. Denkmuster im Umgang mit Fehlern hinterfragen und bei Bedarf neu definieren

Hierbei geht es darum, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte gemeinsam erkennen, wie in der Organisation aktuell mit Fehlern umgegangen wird.

- Welche Denkmuster in Bezug auf Fehler leben in den Köpfen der Menschen und beeinflussen so tagtäglich das Handeln?
- Werden Fehler als Lernchancen produktiv genutzt?
- Welche Denkmuster sind dabei hilfreich und welche nicht?

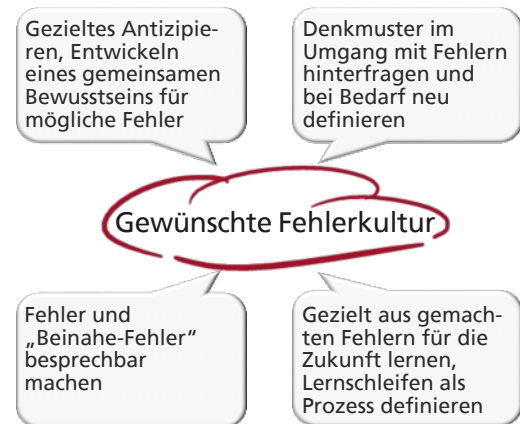
Wichtig dabei sind das Erkennen der aktuell vorherrschenden Grundannahmen im Umgang mit Fehlern und die gezielte Auseinandersetzung damit, ob diese Grundannahmen so, wie sie bestehen, für den einzelnen Mitarbeiter und die Organisation hilfreich sind. Jene Denkmuster, die als destruktiv identifiziert werden, gilt es, gemeinsam neu zu definieren. Zu überlegen ist, wie die neue, gewünschte Haltung gefördert und sichtbar gemacht werden kann.

#### 4. Aus Fehlern für die Zukunft lernen, Lernschleifen als Prozess definieren

Antworten und auch prozessuale Lösungen für die Zukunft findet man oft in Fehlern, die in der Vergangenheit passiert sind. In diesem Schritt geht es darum, zu definieren, wie man die Erkenntnisse aus Fehlern für die Zukunft im Sinne einer lernenden Organisation nutzbar macht. Diesbezüg-

liche Leitfragen sind:

- Welche Fehler haben wir gemacht und wie haben wir darauf reagiert?
- Wie wollen wir in Zukunft darauf reagieren?
- Was können wir verändern, damit der Fehler in Zukunft nicht mehr auftritt?
- Wie erfolgt die Kommunikation über Fehler, über erste Signale?
- Inwieweit gibt es ein Silodenken im Unternehmen und inwieweit kann abteilungsübergreifend nach Lösungen gesucht werden?



Graphik 1: Entwicklung einer gewünschten Fehlerkultur in Organisationen

### Umgang des Top-Managementteams mit Fehlern

Ein konstruktiver Umgang des Top-Managementteams mit Fehlern gilt als wesentlicher Beitrag zur gesunden Organisation. Die Fehlerkultur ist in der Organisationsentwicklung bereits lange ein Thema und trotzdem erleben wir viele Organisationen aus allen Branchen, die dieses Thema nach wie vor stiefmütterlich behandeln und die Potenziale übersehen. Meist scheidet es bereits bei den Top-Führungskräften, die eigene Fehler und Fehler, die in ihrem Verantwortungsbereich passieren, als persönliches Versagen interpretieren. Wir möchten an dieser Stelle Führungskräfte einladen, diese Negativspirale zu stoppen und sich dem Thema mutig und ohne Vorbehalte zu widmen. Eine prozessuale Auseinandersetzung (siehe 4 Schritte) im Team kann eine sehr positive Dynamik entwickeln und ein wesentlicher Beitrag am Weg zur gesunden und resilienten Organisation sein.

### Literatur

- Trigon Themen 01/2014: Organisationale Resilienz  
 Weick, Karl E./Kathleen M. Suthcliffe (2001):  
 Managing the Unexpected

Aus Fehlern der Vergangenheit können resiliente Lösungen für die Zukunft entstehen

Top-Führungskräfte, die den eigenen Umgang mit Fehlern mutig hinterfragen, fördern die Entwicklung einer Fehlerkultur

Viele Unternehmen sind bereits unterwegs auf dem Weg in Richtung Gesundheit als ganzheitliche Unternehmensaufgabe – konkrete Ansätze und Erfahrungen zeigen, was gut funktioniert und was nicht.



A. Emerich

Andrea Emerich

## Die gesunde Organisation in der Praxis

### Im Spannungsfeld von gutem Vorsatz und gelebter Realität

Dass Gesundheit wichtig ist, weiß jeder. Gesunde Umfeldler tatsächlich zu gestalten und zu erhalten, ist ein ganz anderes Kapitel. Wo also beginnen, wenn die Gesundheit von Mensch und Organisation stärker in den Fokus rücken soll? *Betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht der Apfel-Tag. Und betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht, wenn man die Mitarbeiter in eine Walking-Gruppe schickt. Das ist es auch, aber das ist maximal die eine Seite der Medaille.*



Maßnahmen auf dem Gebiet der *Big Three* – Ernährung, Bewegung und Entspannung – sind für Mag. Christoph Heigl vom Österreichischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF)

ein guter und pragmatischer Einstieg in das Thema Gesundheit. Tatsächlich können Initiativen auf der Verhaltensebene – wie Vitalkost, bewegte Pausen, Multiplikatoren-Teams für Entspannungstechniken, aber auch kluge technische Erleichterungen – Krankenstände reduzieren und die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. das Gefühl von Wertschätzung durch das Unternehmen steigern. Sie taugen allerdings nicht als Allheilmittel für organisationale Mängel oder gar als Feigenblatt für lückenhaften Arbeitnehmerschutz.

### Vom Individuum zur Organisation

Wer die Gesundheit von Mensch und Organisation wirklich ernst nimmt, wird sich auf Dauer nicht damit begnügen, dem Individuum punktuell Gutes zu tun. Letztlich wird er nicht darum herumkommen, auch die wesentlichen Aspekte des Unternehmens selbst – seine Prozesse und Strukturen, die Führungskultur, das Konfliktverhalten, den Umgang mit Fehlern etc. – auf den Prüfstand zu


stellen. Auf der Ebene der Verhältnisorientierung sind Unternehmen und Organisationen immer wieder gefordert, die Grenzen ihrer Komfortzone zu überwinden, um das Thema Gesundheit tatsächlich auf eine breite und nachhaltige Basis zu stellen. *Das geht bis zur Abschätzung der Gesundheitsfolgen von unternehmerischen Entscheidungen. Etwa Abteilungen zu trennen oder zu verkleinern, Prozesse und Arbeitsabläufe zu verändern – und da auch nachweislich die Folgen für Mensch und Gesundheit mit hineinzunehmen. Das ist heute immer noch revolutionär und auf keinen Fall Standard,* meint Mag. Heigl, dessen Team Unternehmen seit Jahren in diesem Prozess begleitet.

### Best Case-Szenarien

Den Spitzenreitern verleiht das ÖNBGF jedes Jahr Preise in mehreren Kategorien. Die Besten der Besten verankern die Dimension Gesundheit nicht nur in ihrem Leitbild und ihren Werten, sondern auch strukturell und in ihren Management-Systemen. Das macht den Faktor Gesundheit zu einem wesentlichen Kriterium für unternehmerische Entscheidungen.

### Interesse an mehr?

Mit einem etwas anderen Blickwinkel prämiert der New Work Award von Xing, Focus und dem Human Resources Manager seit zwei Jahren Unternehmen, die mit ganz neuen und innovativen Arbeitskonzepten experimentieren.

Diese stellen ebenfalls den Menschen und seine Bedürfnisse radikal in den Fokus. Da werden Hierarchien ganz flach. Da werden Mitarbeiter zu Mitentscheidern. Da bestimmen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitszeit weitestgehend selbst – und entscheiden teilweise sogar über die Höhe ihres Gehalts. 

### Link

<https://spielraum.xing.com>

Raus aus der Komfortzone

Praxisbeispiele im Web



W. Leeb

Gesundheit und Leistungsfähigkeit bedingen einander und haben einen messbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Komplexität und Leistungsanforderungen nehmen aber stetig zu und beeinflussen die beiden Faktoren oft negativ. Was kann hier helfen?

Werner A. Leeb und Johannes Narbeshuber

## Bestehen in den heutigen Arbeitswelten – Herausforderungen und Möglichkeiten im Coaching



J. Narbeshuber

### Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

Die seit 1.1.2013 gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zeichnet – zumindest in Österreich – kein gutes Bild. Die größten Stressoren stellen in aller Regel massiver Zeitdruck und knappe Ressourcen, Konflikte und ein schlechtes Arbeits- und Teamklima sowie der Führungsstil der eigenen Vorgesetzten dar. Diese Liste korrespondiert nahezu 1:1 mit der Liste jener Themen, die auch im Coaching am häufigsten nachgefragt werden:

- Stressbewältigung
- Beziehungs- und Konfliktfragen
- Führungsverhalten, Zusammenarbeit und Kooperation

Ganzheitliches Coaching im Sinne von Trigon, das sowohl psychische als auch soziale Aspekte mit einbezieht, stellt damit eine wesentliche Intervention der Gesundheitsförderung dar – sowohl für KlientInnen als auch deren Umwelt.

Ein Blick auf die konkreten Themen macht den engen Zusammenhang zwischen Coaching und gesunden Organisationen deutlich.

### Stressbewältigung

Hohe Anforderungen, hohes Tempo, permanente Veränderung – das Bemühen, immer mehr immer schneller und möglichst noch gleichzeitig zu bewältigen, ist allgegenwärtig. Dauerhafter Stress und Multitasking führen dazu, dass Führungskräfte und ihre Teams weit hinter ihren Potenzialen zurückbleiben – und auf Dauer krank werden.

Seit nunmehr fast einem Jahrzehnt ist der Begriff des *Burnout* in aller Munde und auch medial laufend präsent. Die geschätzten Kosten für die Volkswirtschaft und auch die Unternehmen gehen in die Milliarden (Studie Schneider/Dreier, 2013).

Dementsprechend oft suchen Führungskräfte im Coaching nach Wegen/Möglichkeiten, innerlich zur Ruhe zu kommen, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, hohe Ansprüche, Selbstschutz und Schutz der Mitarbeitenden unter einen Hut zu bringen. Gerade im Mittleren Management finden sich immer häufiger Aussagen wie: *Ich fühle mich wie im Hamsterrad!*, oder: *Ich weiß nicht, wie lange ich mir das noch antue/wie lange ich das noch aushalte!?* Sind die Personen (noch) nicht selbst betroffen, beschreiben sie häufig vermehrte Krankenstände oder deziert *Burnout-Fälle* im eigenen Umfeld.

Hier kann ein Coach gut ansetzen: Sowohl auf der Ebene der eigenen Betroffenheit, aber auch, wenn es um *Interventionen ins System* geht (primär bei Führungskräften), kann er/sie präventiv gemeinsam mit dem Klienten die Situation explorieren, bewerten und konkrete Maßnahmen planen und deren Umsetzung im Coaching begleiten. Im Teamcoaching können MitarbeiterInnen einer Organisationseinheit Sensibilität, Frühwarnsysteme und Unterstützungsmechanismen für Überlastungssituationen entwickeln, ebenso wie neue, resilientere Formen von Zusammenarbeit, Priorisierung und Schnittstellenmanagement zu anderen Einheiten. Ähnliches gilt für ExpertInnen- und ProjektleiterInnen im einheitsübergreifenden Gruppencoaching.

### Beziehungs- und Konfliktfragen

Coaching ist nicht Mediation und sollte damit auch nicht vermischt werden – ein Coach hat ein notgedrungen einseitigeres Vertrauensverhältnis als ein Mediator. Er/sie kann aber durch die Arbeit an Wahrnehmungen, Konfliktmustern, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel etc. KlientInnen maßgeblich dabei unterstützen, ihre Konfliktfähigkeit zu fördern und weiter zu entwickeln. ►

Die Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zeichnet kein gutes Bild

Der Umgang der obersten Führungsebene mit MitarbeiterInnen und KollegInnen prägt die Kultur der Organisation ganz entscheidend



Teamcoaching kann dafür das Mittel der Wahl auf Team- und/oder Abteilungsebene sein. Vor allem ist es die (Re-)Aktivierung von Eigenverantwortung, gemeinsamer Gestaltungskraft und Förderung einer produktiven Kultur der Zusammenarbeit, die *heilsam* wirkt.

### **Führungsverhalten, Zusammenarbeit und Kooperation**

*Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken!* – Die vorgelebte Kultur der obersten Führungsebenen, der Umgang mit dem Mittelmanagement, mit MitarbeiterInnen und KollgeInnen prägt ganz entscheidend die Kultur der Organisation. Das gelebte Vorbild zeigt Wirkung auf allen (Führungs-)Ebenen darunter.

Einen maßgeblichen Einfluss auf die Führungskultur kann Coaching deshalb auf Ebene der Executives haben, indem es die Awareness für die Thematik weckt. Die *C-Levels* (CEO, CFO, CTO etc.) sind naturgemäß stark ergebnis- und zahlengetrieben und haben dort ihren primären Fokus – insbesondere bei börsennotierten Unternehmen, sind doch die Quartalszahlen die Latte, an welcher sie beständig gemessen werden. Top-Manager haben selbst, gerade aufgrund dieser Anforderungen, eine nicht unbeträchtliche Belastung auszuhalten – interessanter Weise sind sie weit weniger vom Phänomen *Burnout* betroffen als alle Ebenen darunter. Warum ist das so? C-Levels haben – und das unterscheidet sie ganz wesentlich von den anderen im Unternehmen – ein hohes Maß an eigener *Gestaltungsfreiheit und -möglichkeit*, zumindest im subjektiven Empfinden. Das meist grundlegend andere Erleben auf den Ebenen *darunter* ist oft nicht im Bewusstsein. Coaching im Mittelmanagement, aber auch von zum Beispiel Projektleitern und/oder auf Mitarbeiter-Ebene ist meist von ganz anderen Themen geprägt: Umgang mit immer knapper werdenden Ressourcen (Zeit, Geld, Personal etc.), zunehmender Zeit- und Erfolgsdruck, massive Zunahme von Konflikten auf allen Ebenen und damit einhergehend Verschlechterung des Klimas usw.

### **Coaching auf Ebene der Organisation**

Wird Coaching als Instrument der Organisationsveränderung eingesetzt, braucht es deutlichen


Rückhalt der (vor allem auch obersten) Führungsebenen. Wird es als *Feigenblatt-Aktion* wahrgenommen, führt das eher zu Demotivation, Frustration und Resignation.

Steht das Management hinter sowohl individuellen als auch organisationalen Coaching-Maßnahmen, die mehr Mitgestaltung und Eigenverantwortung im Sinne einer gesunden Organisation fördern und fordern, sind wesentliche Schritte in Richtung hoher Motivation, persönlichem Engagement, hoher Zufriedenheit, einer Vertrauenskultur und einem guten Arbeitsklima möglich.

Das Management braucht in diesem Fall auch keine Angst vor einem *mitarbeiterlichen Wunsch-Konzert* zu haben – wenn die Führung die *Leitplanken* klar definiert und festlegt (im Sinne von limitierenden Rahmenbedingungen versus Gestaltungsspielraum) und diese klar kommuniziert, dann haben in aller Regeln die MitarbeiterInnen kaum Probleme damit, sich daran zu orientieren – im Gegenteil, sie fühlen sich ernst genommen und am unternehmerischen Prozess beteiligt!

### **Fazit**

Coaching kann, in unterschiedlichen Settings und Formaten, eine ganz entscheidende, unterstützende sowie begleitende Rolle im Rahmen der Prävention und Intervention im Sinne einer gesunden Organisation spielen. Wenn Einzelpersonen ihre Einstellungen und Verhaltensweisen zu Gunsten ihrer Gesundheit ändern, zieht dies unweigerlich Kreise in der Organisation und kann ein wesentliches Element einer Kulturveränderung werden.

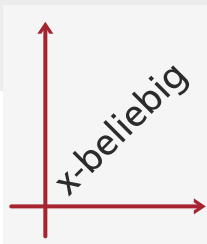
Das gilt sowohl dann, wenn diese Einzelpersonen für viele andere sichtbar sind (Einzelcoaching für Führungskräfte und Schlüsselpersonen), als auch, wenn in Abteilungen und Teams eine gewisse *kritische Masse* von Mitarbeitenden neue Wege geht (Team- bzw. Gruppencoaching auf MitarbeiterInnen-, ExpertInnen- und ProjektleiterInnen Ebene). 

### **Literatur**

Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout – Schneider F./ E.  
Dreer (2013): Johann Kepler Universität Linz, 4.12.2013

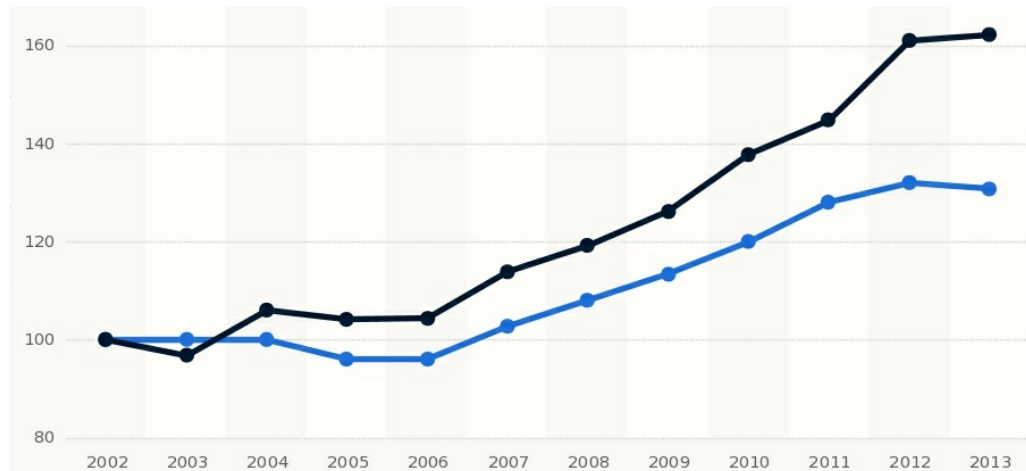
Dauerhafter Stress und Multitasking führen dazu, dass MitarbeiterInnen weit hinter ihren Potenzialen zurückbleiben

Eigenverantwortung, gemeinsame Gestaltungskraft und eine produktive Kultur der Zusammenarbeit, wirken heilsam

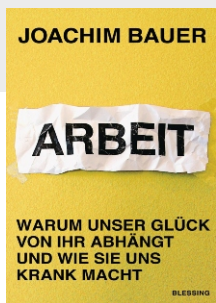


## Die Statistik zur Selbstinterpretation

Entwicklung von Arbeitsunfähigkeits-Fällen (blau) und -Tagen (schwarz) aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 02 bis 13 (Index 2002 = 100%)



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2014, [www.statista.de](http://www.statista.de)



Joachim Bauer, *Arbeit – warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht*. München: Karl Blessing Verlag 2013.

### Literaturtipp

## Wie Arbeit uns krank oder glücklich macht

In einer Zeit, in der vor allem die *Big Players* des Wirtschaftslebens – etwa große Banken und internationale Konzerne – unsere Welt bestimmen, scheint es nur natürlich, dass der einzelne sich diesen Systemen anpasst und in ihnen zu arbeiten und zu leben lernt. Dass etwa nicht der Mensch für die Arbeit, sondern die Arbeit für den Menschen da sein könnte, um ihn zu bereichern, wachsen zu lassen und zu erfüllen, ist in dieser Denkweise nicht vorgesehen.

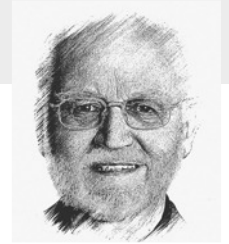
Joachim Bauer geht in seinem Buch *Arbeit – warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht* der Sache auf den Grund und beschreibt auf der Basis der neuesten neurobiologischen Erkenntnisse detailliert, wie das Gehirn des Menschen tickt und auf gegebene Umfeldeinflüsse und -dynamiken reagiert und auch mit ihnen umgeht. Wie macht Arbeit den Menschen glücklich? Und wann macht sie ihn krank? Moderne Arbeitswelten kommen da schlecht weg – ihre Auswüchse wie Dauerstress,

Mobbing und Multitasking, um nur einige der Belastungsfaktoren zu nennen, durch die sie sich *auszeichnen*, machen den Menschen beinahe zwangsläufig physisch und psychisch krank.

Joachim Bauer liefert einen spannenden historisch-philosophischen Abriss zur Bedeutung der Arbeit für Mensch und Gesellschaft über die Zeitepochen hinweg und führt den Leser schließlich zu den Herausforderungen der Gegenwart. Integrative Lösungsansätze skizzieren Szenarien, die die Arbeitseinstellung des einzelnen ebenso berücksichtigen wie die Qualität von Führungs- und Unternehmenskultur sowie gesellschaftliche und sozial-politische Aspekte. Und das alles mit dem Ziel, gute Arbeit zu einem Bestandteil eines guten menschlichen Lebens zu machen.

*Andrea Emerich*

## Glasls Glosse



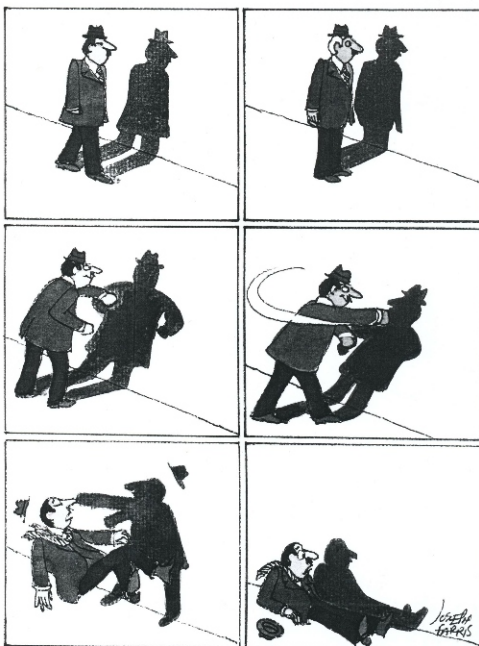
Es gibt in der Wirtschaft regelmäßig Schönheitswettbewerbe: Welches ist das best-gemanagte Unternehmen des Jahres? Dafür präsentieren sich Firmen natürlich im besten Licht. Allerdings erleben die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumeist mehr den Schatten ihrer Organisationen. Hinter vorgehaltener Hand sagen sie, dass eigentlich nur die PR-Abteilung diese Ehrung verdient hat, weil sie das Unternehmen so toll nach außen verkauft hat. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen erleben die eigenen Menschen oft eine Doppelmoral ihrer Führung: Kunden sollen selbstverständlich respektvoll behandelt werden – aber Angestellte muss man als Unmündige herumkommandieren und kontrollieren.

Wie bei jeder Persönlichkeit, so sind auch bei jeder Organisation Stärken und Schwächen bzw. unangenehme Eigenschaften vorhanden. Die Schattenseiten werden von der Umgebung ungefragt mit

Kundenbeschwerden, in Konflikt- und Krisensituationen gespiegelt. Doch so wie wir uns für die individuelle Reifung unseren unangenehmen Schattenseiten stellen und diese als Herausforderung für Lernen und Entwicklung nutzen sollten, so müssten auch Organisationen interne und externe Signale – für Licht UND Schatten – sichten und ernst nehmen. Oft prangert das Management im Innenverhältnis nur die Schattenseiten an und meint, durch starken Druck Veränderungen erzwingen zu können. Das bewirkt in der Regel Gegendruck, Verkrampfung oder Entmutigung. Nur wenn gleichzeitig auch die Lichtseite gewürdigt wird, nämlich all das, was an der Organisation schätzenswert, motivierend und sinnstiftend ist, kann zum Leidensdruck auch noch Lustsog als Veränderungsenergie aktiviert werden. Weil dadurch die Ressourcen der Menschen anerkannt werden, werden sie bereit sein, die Mühen der Veränderungsprozesse auf sich zu nehmen. *Friedrich Glasl*

Joseph Farris

## Cartoon



Man fights with his shadow. Copyright: [www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# Trigon Beratungsangebote

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement für Mensch und Organisation**

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat mehrere Dimensionen, an denen angesetzt werden kann. Es umfasst die Organisation und die Personen, die in den Organisationen arbeiten. In gesunden Unternehmen sind beispielsweise die Abläufe optimiert, die Kommunikation verbessert und die Mitarbeitenden sind weniger gestresst, was sich auch durch weniger Fehltag auswirkt. Wir unterstützen Sie in der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements von der Klärung des Ansatzpunktes für die Einführung über die Überarbeitung des Unternehmensleitbildes und des Führungsverständnisses bis hin zur Ableitung von konkreten Maßnahmen, z. B. Einführung von Rückkehrgesprächen oder die Gestaltung von Rückkehrprogrammen und spezifisches Coaching für Führungskräfte mit Fragestellungen zum Thema Gesundheit. Weitere Informationen unter: [www.health.trigon.at](http://www.health.trigon.at)

## **Gesundheit zahlt sich aus – Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsprogramm für Unternehmen und Organisationen**

Dieses Beratungsangebot konzentriert sich auf die Etablierung einer Gesundheitskultur in der Organisation und der Entwicklung eines Gesundheitsbewusstseins bei den MitarbeiterInnen. Dabei werden die wesentlichen Faktoren berücksichtigt, damit das Programm auch nachhaltig ist. Ein ganzheitlicher Ansatz entsteht, wenn das Programm auf die Organisationskultur abgestimmt ist, alle Ebenen mit einbezogen werden und auch vom (Top-)Management

betrieben wird – nur so wird das Programm bei den MitarbeiterInnen einen erfolgreichen Anklang finden. Konkrete Angebote wie z. B. Seminar-Angebote zum Thema Resilienz, Burnout-Prävention, Stressmanagement und Coaching runden das Gesundheitsprogramm ab. Weitere Informationen unter: [www.health.trigon.at](http://www.health.trigon.at)

## **Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz**

Seit einiger Zeit sind Unternehmen zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz verpflichtet. Trigon unterstützt Sie mit anerkannten Instrumenten. Unser Anspruch ist dabei, nicht nur gesetzlichen Anforderungen zu genügen, sondern einen echten Mehrwert für die Gesamtorganisation zu schaffen. Erfahrene Trigon-Experten beraten Sie zu Themen wie Gesundheit und Prävention, aber auch zur Gestaltung von Organisation und Abläufen im Sinne der Reduktion psychischer Belastungen. Weitere Informationen unter: [www.mitarbeiterbefragungen.at](http://www.mitarbeiterbefragungen.at)

## **Seminare zum Thema Gezielte Entwicklung einer Fehlerkultur, Fehler als Lernchance entdecken**

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler und Qualitätsmanager, die den Umgang und die Haltung bezüglich Fehlern in ihrem Unternehmen verändern wollen. Hin zu einer Kultur, in der Fehler besprechbar gemacht werden, als Lernchance für die Zukunft erkannt und aktiv genutzt werden. Im Seminar wird Bewusstsein für das Thema geschaffen und es werden konkrete Handlungsansätze entwickelt. Weitere Informationen unter: [www.academy.trigon.at](http://www.academy.trigon.at)

**Trigon Graz**  
Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon Lenzburg**  
Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

**Trigon München**  
Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

**Trigon Wien**  
Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T: +43 1 / 505 88 61  
F: +43 1 / 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

**Impressum & Offenlegung**  
gemäß § 25 Mediengesetz

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Rudi Ballreich, Günther Karner, Herbert Salzmann, Ida Stögerer | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Andrea Emerich und Ingrid Kohlhofer | **Fotos:** Fotolia.com Seite 1: Andrea Danti #41168140; Seite 1 & 2: Marco2811 #79253701; Seite 3: M.studio #47238454; Seite 7: Web Buttons Inc #38911418; Seite 11: Valentina R. #49071126 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz.

**Bei Unzustellbarkeit bitte retour an**  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz