

Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen: Die Herausforderung der Zukunft

Arbeitsstress als zentrales Gesundheitsproblem am Arbeitsplatz

Karl Wimmer, Februar 2001



Inhalt:

1. Hintergrund: EU-Studie und IAO-Studie ... S. 1
2. Wer übernimmt die Verantwortung für ein lösungsorientiertes Vorgehen? ... S. 2
 - 2.1 Individuelle Haltung und Gesundheit ... S. 2
 - 2.2 Organisationsgestaltung und Organisationsgesundheit ... S. 3
 - 2.3 Führungshaltung und Organisationsgesundheit ... S. 5
3. Zukunftsthemen: „Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation“ und „Productive Aging“ ... S. 6
4. Zusammenfassung und Ausblick ... S. 8
5. Literatur ... S. 8
6. Autor ... S. 9

1. Hintergrund: EU-Studie und Studie der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO)

Stress und schneller Arbeitsrhythmus werden in Europa zunehmend zu einem Gesundheitsproblem am Arbeitsplatz, das belegt eine Studie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, die im Herbst 2000 in Brüssel vorgestellt wurde. Von den zwölf bedeutsamsten Gesundheitsbeschwerden von ArbeitnehmerInnen liegt Stress nach dem „Top-Hit“ Rückenschmerzen an zweiter Stelle, gefolgt von „Allgemeine Erschöpfung“ mit Rang drei. Danach kommen (in dieser Reihenfolge): Muskelschmerzen, Kopfschmerzen, Reizbarkeit, Augenprobleme, Schlafstörungen, Angstzustände, Hautprobleme, Magenschmerzen und Allergien.

Der Studie zufolge stehen Beschäftigte in Gesundheits- und Sozialberufen sowie im Bildungsbereich und Transportsektor unter dem größten Druck. Darüber hinaus orteten die EU-Experten neue gesundheitliche Risikofaktoren am Arbeitsplatz: ergonomische Probleme, körperliche Gewalt sowie Mobbing.

Krankheiten durch Arbeitsstress kosten die deutsche Wirtschaft jährlich fünf Milliarden Mark. Darauf haben Experten der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) in einer groß angelegten Studie in fünf Ländern hingewiesen. Darin machen die Forscher die zunehmenden gesundheitlichen Schäden durch die psychologische Belastung am Arbeitsplatz für diesen Trend verantwortlich. So seien sieben Prozent aller Vorruhestandsfälle auf frühzeitige Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Stress-Schäden zurückzuführen, so die IAO. Zudem dauere die Berufsunfähigkeit auf Grund psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zweieinhalbmal länger als bei anderen Krankheiten. Die Experten schlagen der deutschen Wirt-

schaft vor, dass dem anwachsenden Problem vor allem mit geeigneten betriebsinternen Programmen begegnet werden soll.¹

Ergänzende bzw. vertiefende Studien liegen etwa auch von der deutschen Forschungsreihe aus der Hans-Böckler-Stiftung vor.²

2. Wer übernimmt die Verantwortung für ein lösungsorientiertes Vorgehen?

Gesundheit ist ein kostbares Gut.³ Darüber sind sich noch die meisten einig. Weniger schon darüber, wer den für die Erhaltung und Pflege dieses Gutes verantwortlich ist. Der Hausverstand sagt: JedeR ist selbst dafür verantwortlich! Nun, unsere Kultur hat in den letzten hundert Jahren wenig dazu beigetragen, dass diese Selbstverantwortung zum Tragen kommt. Gesundheit wurde delegiert, primär an die Ärzte. Diese werden auch nicht etwa für Gesundheit bezahlt, wie man sinnhafterweise annehmen würde, sondern für Krankheit.⁴

2.1 Individuelle Haltung und Gesundheit

Wenn mir was wehtut, gehe ich zum Doktor und der soll´s wieder richten. Von dieser Verantwortungsabgabe leben in erster Linie die Medizinchemie und die Medizintechnik-Industrie sehr gut, in zweiter Linie die Versicherungsgesellschaften, in dritter Linie die „Krankenhäuser“, die ihrer Bezeichnung äußerst gerecht werden, und viertens die Ärzteschaft mit all dem damit verbundenen Stress. Und so beißt sich die Katze in den eigenen Schwanz. Stresserschöpfte BehandlerInnen bemühen sich um die Heilung von stressgeschädigten Kranken.

Aus dem betrieblichen Alltag wissen z. B. ArbeitsmedizinerInnen ein Lied davon zu singen, wie unachtsam, ja geradezu leichtsinnig, wenn nicht sogar grob fahrlässig, gesundheitsschädigend gehandelt wird. Beispielsweise dass Gehörschutz nicht benützt wird, wo die vom Ohr erträgliche Dezibel-Lautstärke bei weitem überschritten wird oder Atemschutz im Bereich giftiger Dämpfe nicht Verwendung findet und vieles andere mehr. Offenbar wird etwas, was im Moment der Handlung nicht unmittelbar weh tut, also kein schmerzhaftes Biofeedback beinhaltet, nicht als bedrohlich oder gesundheitsgefährdend registriert.

¹ Siehe Deutsches Handelsblatt vom 10. 10. 2000, S. 7.

² Vgl. Gröben, Ferdinand / Bös, Klaus (1999): Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen – ein Querschnitt; Edition Sigma.

Badura, Bernhard / Ritter, Wolfgang / Scherf, Michael (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis; Edition Sigma.

³ Gesundheit wird hier im Sinne der Definition der Weltgesundheitsorganisation verstanden als ein ganzheitlich körperliche-seelisch-geistiges Wohlbefinden. Systemisch betrachtet als ein harmonisches Gleichgewicht zwischen den physikalischen, biologischen und psychischen Subsystemen aber auch im Austausch mit den sozialen Umsystemen. Ausführlicher zum Gesundheitsbegriff siehe Merl, Harry: Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht; in: Brandl-Nebehay, Andrea u. a. (Hg.) (1998): Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends; Facultas.

⁴ Im alten China war es durchaus üblich, dass Ärzte nur bezahlt wurden, solange die von ihnen betreuten Menschen gesund waren. Wurden sie krank, mussten sie gratis behandeln.

„Aufklärung“ im Sinne eines Bewußtmachens der Folgen ist wichtig, doch alleine zuwenig, das wissen etwa ArbeitsmedizinerInnen sehr gut. Es braucht hier auch einen Kulturwandel in den Wert-Haltungen, der nur dann greifen kann, wenn sich die Organisationskultur wandelt, wenn die Bedeutung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz obersten Stellenwert bekommt und nicht zur lästigen Pflicht, etwa um dem Arbeitsschutzgesetz genüge zu tun, verkommt.

2.2 Organisationsgestaltung und Organisationsgesundheit

Organisationen wurden in den vergangenen 100 Jahren primär im Sinne von Zweckrationalität gestaltet. Frederick Winslow Taylor, der Begründer der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ hat Anfang des vergangenen Jahrhunderts wesentliche Meilensteine dafür gelegt.⁵ Dass seine Schriften auch heute noch Beachtung finden, zeigt sich darin, dass dieses Werk noch heute in der x-ten Auflage gedruckt wird.⁶ Henry Ford hat diese Strategie im Industriebereich „perfektioniert“. Der Soziologe Max Weber stand, so wie Taylor und Ford im Industriebereich, für die „modernen“ Verwaltungsinstitutionen Pate, rational durchschaubare Ablaufprozesse zu gestalten, in denen der Mensch in seiner „Willkür“ keinen Faktor darstellen durfte.⁷

Das moderne Controlling, meist als „Kontrolle“ missverstanden, unterstützt durch Qualitäts-Zertifizierungsprogramme wie ISO 9000 ff, hat seinen guten Teil dazu beigetragen, diese Organisationsform des „Rationalen“ zu exekutieren. Selbst „kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ (KVP), dem Kai-Zen der Japaner abgeschaut, haben Optimierung häufig (miss-)verstanden im Sinne einer rein betriebswirtschaftlichen Rationalität. In all diesen Ansätzen ging es im Kern darum, den „irrationalen Faktor Mensch“ möglichst unter rationale Kontrolle zu bekommen. Erst in jüngeren Qualitätsmanagementmodellen, wie etwa dem Europäischen Qualitätsmanagementmodell (EFQM), bekommen Selbstevaluation und MitarbeiterInnen-zufriedenheit einen adäquaten Stellenwert.⁸

Um ein Negativbeispiel für „Verbesserung“ zu bringen: Eine Mitarbeiterin in einer großen Bildungsinstitution avancierte zur Führungskraft in derselben Abteilung, in der sie bisher tätig war. Bisher war es Teil der Organisationskultur, dass die Lehrbeauftragten morgens eine dreiviertel Stunde Spielraum hatten zur Vorbereitung, ehe sie ihre Lehrtätigkeit aufnahmen. Diese wurde zu gemeinsamen Frühstück mit Tratsch genützt und zum Austausch von Information und hatte eine wesentliche psychohygienische Funktion. In vorauseilendem Gehorsam hatte diese neu ernannte Führungskraft nichts Eiligeres zu tun, als diese „unproduktive“ Zeit am Morgen radikal auf fünfzehn Minuten zu verkürzen. Sie brauchen nicht viel

⁵ Taylor, F. W. (1911): Scientific Management; New York.

⁶ Taylor, F. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; Psychologie Verlags Union.

⁷ Weber, Max (1951): Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis; in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre; Mohr.

Weber, Max (1990): Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Bd., 5. Aufl.; Mohr.

⁸ European Foundation for Quality Management: Bestimmung von Business Excellence; Brüssel.

Phantasie um sich auszumalen, welche Auswirkungen diese Maßnahme auf Motivation und Arbeitsklima hatte.

Ein weiteres Negativbeispiel: Eine engagierte Führungskraft hatte im Rahmen einer großen Institution, die sich für „soziale Gesundheit“ zuständig erklärt, in mühsamer Kleinarbeit eine hocheffektive regionale Teilorganisation aufgebaut. Über funktionierende Zielvereinbarungsprozesse waren die MitarbeiterInnen hoch motiviert und die Suborganisation erfreute sich hervorragender Ergebnisse. Leider passte diese Regionalorganisation nicht so ganz in das „strategische Konzept“ der Mutterorganisation. Diese leitete einen „strategischen Anpassungsprozess“ ein mit dem Ziel, diese Teilorganisation besser mit der Strategie der Gesamtorganisation zu „synchronisieren“. Externe Beratung wurde mit der Durchführung dieser strategischen Maßnahme beauftragt.

Als die regionale Führungskraft Bedenken gegen diese von aussen vorgegebene Maßnahme anmeldete, wurden ihre Bedenken als Angst vor Veränderung (implizit als „Widerstand“) bezeichnet und großzügig-wohlwollend Coaching-Unterstützung zur Bewältigung der Veränderung angeboten ...

Um es kurz zu machen: Das „strategische Konzept“ wurde durchgezogen und diese Regionalorganisation „funktionierte“ in der Folge ebenso wie die anderen, nämlich in „ordnungsgemäßer“ Anpassung an die bestehende Controlling-, sprich „Kontroll“-Struktur. Die Motivation der MitarbeiterInnen war im Eimer.

An solchen Beispielen wird deutlich, dass immer noch oder immer wieder einfachste Grundprinzipien sinnorientierter Führung und Motivation gröblich vernachlässigt werden.⁹ Typische Interventionsfehler im Umgang mit komplexen Systemen zeigen sich nach Stefan Titscher häufig in:

- Reparaturdienstverhalten, anstelle der Orientierung an Zielsystemen,
- Fehlendem Verständnis von Zusammenhängen,
- Einseitiger Schwerpunktbildung, d. h. andere wichtige Aspekte des Systems bleiben ausserhalb des Blickfeldes,
- Mögliche Nebenwirkungen werden nicht antizipiert,
- Tendenz zur Übersteuerung,
- Autoritäres Verhalten statt Sensibilität.¹⁰

So aufwendig und mühevoll es ist, eine Organisation lebendig zu machen und zu halten, so leicht und einfach ist es, sie zu zerstören ...

⁹ Zu sinnorientierter Führung siehe beispielsweise Böckmann, Walter (1980): Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Ein Beitrag der Humanistischen Psychologie; Lucius & Lucius, Thieme und Enke. Mann, Rudolf (1995): Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit; Schäfer, Pöschel.

Mann, Rudolf (1996): Die neue Führung. Vom Kampf zum authentischen Sein; Metropolitan.

¹⁰ Persönliches Manuskript; Stefan Titscher ist Universitätsprofessor für Soziologie an der WU Wien, Unternehmensberater und Ausbilder von Consultants.

In „strategisch optimierten“ und zweckrationalisierten Organisationen erlahmen und erkranken nicht nur die Menschen, sondern die Organisation als Ganzes. Das wurde in den vergangenen zwanzig Jahren mehrfach nachgewiesen. Insbesondere die Studien von Maslach leisteten dazu einen wesentlichen Beitrag.¹¹ Erst allmählich beginnt man diese Erkenntnisse wahrzunehmen und wieder auf die „atmende Organisation“ aufmerksam zu werden.¹² Das Wissen um das Prinzip des „organizational slack“, des Gefühls von Spielraum, den MitarbeiterInnen in Organisationen brauchen, ist ja in der Organisationslehre nicht neu.¹³

Auch die modernen „Outsourcing-Modelle“ haben sich zunehmend als Bumerang erwiesen, wenn man plötzlich feststellen musste, dass hier (implizites) Organisations-Wissen verloren ging, auf das man eigentlich essenziell angewiesen war und das man nicht ohne weiteres ersetzen oder kompensieren konnte.

2.3 Führungshaltung und Organisationsgesundheit

„Unser Problem besteht darin, das komplexe Erfahrungswissen aus den älteren Mitarbeitern herauszubekommen ohne deren teure Arbeitsleistung bezahlen zu müssen.“ So die Aussage einer Führungskraft in einer Institution, die sich „soziale Kompetenz“ als höchsten Wert ins Leitbild geschrieben hat. Peter Wagner, Herausgeber der Zeitschrift Unternehmensentwicklung, schreibt dazu unter „Editorial“ in der Ausgabe 11/12 2000: „Gerade in den letzten Jahren war es fast schon Mode, einen möglichst großen Teil der älteren, erfahrenen Mitarbeiter in oft entwürdigender Weise aus den Unternehmen hinauszukomplementieren. Nach dem Motto: Alt ist teuer, krankheitsanfällig, weniger produktiv und daher nicht mehr leistbar. Heute werden viele dieser „unproduktiven Alten“ mit großem Aufwand und Konsultenverträgen wieder zurückgeholt. Plötzlich ist es nicht mehr vertretbar, auf das ehemals abgewertete Know-how und die Erfahrung der Leute zu verzichten. Und das ist erst der Anfang ..., vorausgesetzt die Organisation gibt ihre abwertende Haltung auf.“¹⁴

Organisationen die auf Kreativität, Selbstverantwortung und Engagement ihrer MitarbeiterInnen angewiesen sind, und das sind die meisten, können sich das völlige Herausnehmen von „unkontrollierbaren Faktoren“ nicht oder nicht mehr leisten, wenn sie leistungsstark sein möchten und den Herausforderungen der Zukunft gewachsen.

Nach Gilbert Probst können folgende Prämissen für ein systemische-evolutionäres, entwicklungsorientiertes Führungsverhalten benannt werden:

- Behandle das System mit Respekt;
- Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen;
- Definiere und löse Probleme auf;

¹¹ Maslach, C. / Leiter, M. P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Wie Organisationen Stress verursachen und was man dagegen tun kann; Springer.

¹² Vgl. beispielsweise Brunmayr, Christoph: Eine „atmende“ Organisation; in: Hernsteiner 4/2000, S. 26 ff.

¹³ Vgl. dazu etwa Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P. (1994 und 1998): Organisationslehre, Bd. 1 und 2; Haupt.

¹⁴ Wagner, Peter: Zeitschrift Unternehmensentwicklung 11/12 2000, S. 3.

- Sammle und diagnostiziere die Einflussfaktoren, die in einer bestimmten Situation wirken;
- Passe deine Steuerungs-/Lenkungseingriffe der Komplexität der Situation an;
- Nutze die Potenziale und Ressourcen des Systems;
- Beachte die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung;
- Achte auf eine ausreichend abgesprochene soziale Wirklichkeit;
- Beachte ausreichend die Beziehungen und Interaktionen zwischen Teilen (Subsystemen) und Ganzheit;
- Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung;
- Achte ständig auf die Klarheit deiner eigenen Funktion und Rollen im System;
- Erhöhe Autonomie und Integration;
- Erhalte und schaffe Möglichkeiten;
- Nutze und fördere die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems;
- Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution/Entwicklung.¹⁵

Der autonome Mensch der Zukunft wendet sich ab von machtdominierten, vorschreibenden Organisationen. Reinhard Sprenger schreibt dazu: „Die notwendige Aufwertung des Individuellen prallt gegen Management- und Organisationsformen, die vor rund 120 Jahren eingeführt wurden und deren Stoßgebete nur einen Refrain haben: Ordnung, Ordnung über alles! ... Nach wie vor versucht man, sich die Menschen „passend“ zu machen, unterstützt von einem breiten Instrumentarium des Messens, Bewertens und Veränderns. ... Je individueller, unverwechselbarer der Einzelne aber wird, desto weniger geht die Rechnung, „der Einzelne hat sich an die Organisation anzupassen“, auf. Wenn Unternehmen nun langsam beginnen zu reagieren, dann aus einem einzigen Grund: Leidensdruck. Gerade die so dringend gesuchten „guten Leute“ lehnen diese Anpassungszwänge immer häufiger ab. Damit gilt es, das Verhältnis von Individuum und Organisation neu zu bestimmen.“¹⁶

3. Zukunftsthemen: „Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation“ und „Productive Aging“

Eine Organisation ist so gesund und damit leistungsfähig, wie ihre Mitglieder. Diese wiederum sind so gesund und leistungsfähig, wie die sie umgebende Organisation. So lautet der Zirkelschluss. Immer mehr Organisationsverantwortliche beginnen das zu erkennen und Stressbewältigungs- bzw. Gesundheits-Programme zu installieren, die mit einer entsprechenden integrativen Organisationsgestaltung einhergehen. Rein „abgehobene“ Programme, etwa den MitarbeiterInnen den Besuch von Stressmanagement-Seminaren zu ermöglichen, greifen als alleinige Maßnahme zu kurz. Vielfach wird Work-Fitness noch ausschließlich in die Verantwortung der einzelnen MitarbeiterInnen gelegt, welche aber, wie oben ausgeführt, oft nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen wird. Häufig fehlen einfach auch entsprechende Möglichkeiten und Impulse. Diese müssen jedenfalls von seiten der Organisationsverantwort-

¹⁵ Probst, Gilbert J. B. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven; mi. Probst, Gilbert J. B. / Gomez, Peter (Hg.) (1991): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis; Gabler.

¹⁶ Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums; Campus 2000.

wortlichen gesetzt werden. Gesunde Organisation erfordert eine Anpassung der Organisation an die menschliche Ökologie und nicht umgekehrt, das soll aus obigen Ausführungen deutlich geworden sein.

Die Organisationen der Zukunft müssen sich in diesem Zusammenhang auch der Zunahme der im Durchschnitt immer älteren Erwerbstätigen stellen, d. h. der Frage nachgehen, wie dieser Faktor im Rahmen einer gesunden Organisation zu beachten ist. „Ein Blick auf die Zahlen macht klar, worum es geht: Im Jahr 2003 wird in Österreich der Anteil der Über-45-Jährigen im Arbeitsleben erstmals größer sein als der Anteil der Unter-30-Jährigen. Und dieser Anteil älterer Erwerbspersonen wird ab diesem Zeitpunkt jährlich zunehmen. Diese Entwicklung trifft auf eine Personalplanung der Betriebe, die nach wie vor stark jugendzentriert ist und sie trifft auf einige Annahmen in Bezug auf ältere Erwerbstätige, die zwar im Management weit verbreitet, aber dennoch nicht richtig sind:

1. Alter bedeutet Abbau und daraus schlußfolgernd: Ältere Menschen sind weniger produktiv
2. Ältere MitarbeiterInnen sind öfter krank“.¹⁷

Ad 1. „Richtig ist, dass das körperliche Leistungsvermögen mit dem Alter tendenziell abnimmt. Wenn dann ältere Mitarbeiter auf jugendliche Arbeitsorganisationen treffen - d.h. die körperlichen Anforderungen an den Einzelnen auch bei zunehmenden Alter gleichbleiben - dann wird diese Nicht-Anpassung auf Seite der Organisation ab einer gewissen Schwelle zu Überforderungsreaktionen auf körperlicher Ebene führen und Krankheiten begünstigen. Nur im psychischen Bereich gibt es mit dem Alter keinen Abbau und im geistig sozialen Bereich sogar eine deutliche Zunahme. Das ist der entscheidende Punkt, der nur allzu oft übersehen wird.“¹⁸

Ad 2. „Das denken sowohl viele Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, als auch Gewerkschaftler und Arbeitsmediziner. Allerdings stimmt das in dieser Form nicht. Die Krankheitsraten steigen nämlich weit weniger aufgrund von körperlicher Überforderung als vielmehr aufgrund geistiger Unterforderung. Ältere Arbeitnehmer werden vor allem deswegen krank, weil nichts mehr auf sie wartet. Weil sie sich links liegen gelassen fühlen, weil man sie als „zum alten Eisen gehörig“ abwertet, weil ihnen die Bereicherung, die Stimulierung, die Herausforderung, das Wachstum und Lernen fehlen. Als entscheidend ist zu verstehen, dass Arbeit selbst gesundheitserzeugend sein kann, aber eben nur dann, wenn sie auch sinnstiftend ist. Um es krass zu formulieren: die häufigste Ursache für Demotivierung, innere Pensionierung und Krankenstände sind fehlende Erwartungen auf Seiten des Managements. Und nicht das Alter per se.“¹⁹

¹⁷ Siehe Zeitschrift Unternehmensentwicklung 11/12 2000, S. 18.

¹⁸ Karazmann, R.: Zukunftsthema Productive Aging; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, 11/12 2000, S. 18.

¹⁹ Derselbe a. a. O., S. 18.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Stress und Gesundheitsprobleme in Organisationen sind rapide im Zunehmen. Organisationen, die sich den Herausforderungen der Zukunft stellen wollen, müssen diesen Faktor bei der Gestaltung von Führungs- und Organisationsmaßnahmen mit berücksichtigen. Macht und Zwang von aussen macht Menschen krank und lähmt Organisationen, das ist inzwischen eine Binsenweisheit. Es liegen heute relativ gesicherte Erkenntnisse vor, nach welchen Prinzipien eine funktionale Gestaltung erfolgen kann. (Arbeits-)medizinisches-, ergonomisches- und sozialpsychologisches Wissen sowie modernes Leadership- und Organisations-Know-how müssen zusammengeführt und auf die Gestaltung von Organisationen integrativ angewandt werden. Organisationen müssen die Möglichkeit haben, von innen heraus zu agieren mit behutsamer Begleitung und Unterstützung von aussen. Dabei geht es darum, dass Individuum, Beziehung und Organisationsstruktur auf das Fehlen bzw. Vorhandensein von Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsprinzipien untersucht und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen in Gang gesetzt werden. Die Metapher von Baum und Gärtner gewinnt angesichts dieser Herausforderungen zunehmende Bedeutung.

5. Literatur

- Badura, Bernhard / Ritter, Wolfgang / Scherf, Michael (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis; Edition Sigma
- Böckmann, Walter (1980): Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung; Lucius & Lucius
- Brunmayr, Christoph: Eine „atmende“ Organisation; in: *Hernsteiner* 4/2000, S. 26 ff.
- Burisch, Matthias (1994): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung; Springer
- Deutsches Handelsblatt* vom 10. 10. 2000, S. 7
- European Foundation for Quality Management: Bestimmung von Business Excellence; Brüssel
- Gröben, Ferdinand / Bös, Klaus (1999): Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen – ein Querschnitt; Edition Sigma
- Hill, Wilhelm / Fehlbaum, Raymond / Ulrich, Peter: Organisationslehre, Bd.1 (1994) und Bd. 2 (1998); Haupt
- Karazmann, Rudolf : Zukunftsthema Productive Aging; in: *Zeitschrift Unternehmensentwicklung*, 11/12 2000
- Mann, Rudolf (1995): Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit; Schäfer, Pöschel
- Mann, Rudolf (1996): Die neue Führung. Vom Kampf zum authentischen Sein; Metropolitan
- Maslach, C. / Leiter, M. P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Wie Organisationen Stress verursachen und was man dagegen tun kann; Springer
- Merl, Harry: Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht; in: Brandl-Nebhay, Andrea u. a. (Hg.) (1998): Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends; Facultas
- Probst, Gilbert J. B. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven; mi
- Probst, Gilbert J. B. / Gomez, Peter (Hg.) (1991): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis; Gabler
- Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums; Campus
- Taylor, F. W. (1911): Scientific Management; New York
- Taylor, F. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; Psychologie Verlags Union
- Wagner, Peter; in: *Zeitschrift Unternehmensentwicklung* 11/12 2000, S. 3
- Weber, Max (1951): Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis; in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*; Mohr
- Weber, Max (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 2. Bd., 5. Aufl.; Mohr
- Wimmer, Karl: Gesundheitsmanagement in Organisationen; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Karl: Productive Aging - Alter und Leistung in Einklang bringen; in: www.wimmer-partner.at

6. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Organisationsberater, Psychotherapeut, Trainer und Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeit, Soziale Kompetenz und Organisation.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 66 74 17 • Mobil 0676 / 38 38 201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-mail: karl@wimmer-partner.at