

## **Vertretbare und nicht vertretbare Metaphern: Oder warum man einen „Eisberg“ kaum durch soziale Kälte auftauen kann**

*Discussion Paper der BGF Berlin  
März/April 2006  
DP 06-0304*

Dr. Gerd Westermayer (BGF)

Mit diesem Discussion Paper starten wir eine Neuerung. Jeden Monat besprechen wir ein „Bild“, eine Metapher, die es in Bezug auf Fragen von Reorganisation und Gesundheitsmanagement in sich hat. Thema des ersten Betrages soll das sog. „Auftauen“ von Organisationen im Rahmen von Reorganisationsprozessen sein.

Fangen wir an mit dem in der Organisationsentwicklung so beliebten Bild des Eisbergs. Ob nun die „Heuschrecke“, der „Eisberg“, oder Fitness im Slogan „Fit for Globalisation“, die „depressive Wirtschaft“, die „Energie“, das „Schwungrad“ oder gar „Gott“ als Metapher bemüht wird, um entweder Organisationsaspekte zu beschreiben oder mehr oder weniger gesunde Aspekte von Veränderungsprozessen zu illustrieren, interessant erscheint uns dabei ein gewisses Muster: Metaphern und Bilder werden immer dann benutzt, wenn entweder Begriffe fehlen, um deshalb das, was zu beschreiben ist, durch ein Bild zu ersetzen, oder, die Begriffe fehlten eigentlich nicht, aber das, was zu beschreiben ist, ist so unangenehm, dass das ersetzende Bild benutzt wird, um eine Situation zu beschönigen. Hier haben wir es dann mit einer besonderen Form von Demagogie zu tun. Bilder und Metaphern haben daher aus meiner Sicht im betrieblichen Gesundheitsmanagement zwei Funktionen: Situationen zu entdecken, die unverstanden sind und daher mit einem Bild überdeckt werden; der fehlende Begriff wartet gewissermaßen auf seine Entdeckung: Dies ist die heuristische Funktion. Aus einem Bild könnten nach seiner Entdeckung Handlungsregeln abgeleitet werden. Die zweite Funktion betrifft eine andere Variante: Etwas in der Tat nicht Gesundheitsförderliches soll schön geredet werden („Wir sitzen doch alle in einem Boot“ – wirklich?), hier lässt sich auch viel Kreativität in Literatur und Praxis entdecken (da gibt es Gärtner, Köche und Götter, die in Betrieben tätig werden). Hier soll Gesundheitsmanagement tatsächlich (wie das in der Tat Mitarbeiter oft vermuten) als Narkotikum oder „Alibiaktion“ genutzt werden. Vor dieser zweiten Verwendungsweise sollten sich nicht nur Firmen, sondern auch deren institutionelle und private Berater schützen (also Krankenkassen, BGn, Beratungsfirmen). Dies ist jedoch nicht immer einfach, besonders dann, wenn Bilder oder Metaphern bereits so selbstverständlich gebraucht werden, dass ihre Begriffslosigkeit nicht mehr auffällt. Dass mit der Wahl von Bildern und ihrem Gebrauch in der betrieblichen Sprache bestimmte Richtungen von Veränderungen festgelegt werden, darauf weist Fritz Simon hin: „Kybernetik ist die Wissenschaft von vertretbaren Metaphern“, zitiert er Gordon Pask, einen der Gründerväter der Steuerungswissenschaft (Simon, S. 63). Bilder spielen jedoch noch in mehrfacher Hinsicht eine Rolle. So ist die Visualisierung von Begriffen, welche komplexe Zusammenhänge beschreiben, mittlerweile so selbstverständlich geworden, dass man sich darüber im betrieblichen Alltag nicht mehr bewusst ist (Empowerment durch Powerpoint?). Alles, was sichtbar gemacht wird, scheint danach wirklich zu sein, alles, was sich diesem Prozess entzieht, scheint nicht zu existieren. Eine dritte Bedeutung von Bildern, vielleicht die spannendste, wird angesichts zunehmender subtiler Belastungen und Gesundheitsgefährdungen (wie etwa die der

kontrollierten Autonomie (vgl. Friczewski et al. 1989; Badura 1990; Westermayer & Liebing 1992; Westermayer 1998a,b; Westermayer & Stein 2006) in nächster Zeit größeres Interesse verdienen: Sprachbilder können nach dieser Auffassung so etwas wie verdichtete und geronnene Geschichten sein, die jemand erzählt und die durch das anerkennende Zuhören von wichtigen Gesprächspartnern eine identitätsstiftende und identitätserhaltende Funktion bekommen. Umgekehrt kann das gezielte Ignorieren und Nichtzuhören die gegensätzliche Wirkung haben: Menschen verlieren durch den Entzug von sogenannten Gesundheitspotenzialen die betrieblichen Möglichkeiten der Identitätserhaltung, sie geraten in einen sog. „objektiven Regressionsdruck“ (Leithäuser et al.).

Ringmars Theorie einer narrativen Identität (1996), die im Verlauf unserer nächsten Discussionpapers dargestellt werden wird, kann hier Hinweise geben, weshalb durch moderne Managementmethoden, die sich ihrerseits eher mit der geplanten Veränderung von Metaphern als Steuerungsinstrument von Reorganisationsprozessen beschäftigen, zunehmend Identität bedrohende Effekte entstehen, die sich dann in der Veränderung des Diagnosespektrums von Krankheiten der Belegschaften solcher Art reorganisierter Betriebe wieder finden lassen. Auch hier gilt es die in nicht vertretbaren, weil als Zuschreibung reduzierten Metaphern aufgehobenen Geschichten zu explizieren und zu ihrem vollen Recht kommen zu lassen; oft handelt es sich hierbei dann bereits um Krankengeschichten. (vgl. hierzu auch Friczewski 1985; Friczewski et al. 1989).

Offen bleibt dabei die Frage, ob es solche „gesunden“ Wege überhaupt geben kann. Wenn es sie nicht gibt, kann uns zumindest diese Entdeckung helfen, uns von solchen Prozessen als Gesundheitsmanager fern zu halten oder, wo das möglich ist, solche Prozesse zu verhindern. Inwiefern die Metapher des Eisbergs hier hilfreich oder hinderlich ist, soll im Folgenden anhand dreier verschiedener Vorschläge diskutiert werden.<sup>1</sup>

### **Der Eisberg Lewins**

Lewins Schema der Organisationsveränderung mit den Phasen des „Auftauens“, „Verändern“ und wieder „Einfrierens“ von Organisationen verweist auf den eigentlichen Zweck von Organisationsentwicklung: das Bewusstmachen von zur gegenständlichen Selbstverständlichkeit geronnenen Regeln (in der Sprache Lewins durch die Metapher des „Eisberges“ symbolisiert), welche gerade, weil sie für so selbstverständlich gehalten werden, außerhalb der Möglichkeit einer kritischen Analyse und des Hinterfragens liegen. Ein Hinterfragen solcher Regeln erfordert ein behutsames und psychologisch verantwortungsbewusstes Vorgehen, was nicht nur in der Praxis von Reorganisationen oft insbesondere von den Mitarbeitern schmerzlich vermisst wird, sondern auch bei durchaus differenziert denkenden und schreibenden prominenten Vertretern der Organisationsentwicklung offensichtlich mehr oder weniger gezielt einem gesundheitsgefährdenden Aktionismus weicht.

Auf den folgenden Seiten möchte ich zeigen, wie gut gemeinte, aber schlecht verstandene Ansätze der Organisationsentwicklung das Gegenteil dessen hervorbringen, was sie angezielt haben: gesunde Unternehmen und gesunde Mitarbeiter, die tatkräftig an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, nämlich in einer globalisierten Welt des Wettbewerbs nicht nur zu bestehen, sondern dabei kreativ, verantwortungsbewusst, leistungsstark und gesund zu sein.

Die derzeit stark polemisch geführten Diskussionen über träge, veränderungsunwillige Belegschaften mit zu hohem Anspruchsdenken und zu hohem Krankenstand einerseits, über „Heuschrecken“ gleich nimmersatten Profiteuren auf dem globalen Markt

---

<sup>1</sup> Wobei der letzte nicht ganz unsuggestiv unser eigener sein wird. Womit jedoch kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit formuliert sein soll. Wir sind gespannt auf viele verschiedene Vorschläge.

andererseits, die sich ein Unternehmen nach dem anderen einverleiben und gegebenenfalls (selbstverständlich kahl gefressen) wieder von sich geben, um dann nach dieser Verwüstung weiter zu ziehen, um anderswo ihr garstig Spiel weiter zu treiben, benutzen in der Regel „Bilder“, die, da sie dort eingesetzt werden, wo Begriffe fehlen, wenig zu einem tieferen Verständnis der Situation beitragen, was jedoch für eine Deeskalation von durch objektive Widersprüche hervorgerufenen Konflikten notwendig wäre. Noch einmal kurz zusammengefasst: „Bilder“, kaum „vertretbare Metaphern“ (vgl. Simon 2004) in der Kommunikation eskalieren Konflikte, die wiederum verhindern, dass ein Konsens (wörtlich: zusammen überlegen), eine Handlung des gemeinsamen Problemanalysierens und Problemlösens gefunden werden kann.

Diese durch Bilder beförderte Eskalation findet in der Regel in den Menschen statt (Dauerstress) und hat gravierende Folgen für die Gesundheit.

Das berühmte Bild des Eisbergs, das Kurt Lewin zur Beschreibung von Organisationen prägte, hat zwei wichtige Bestandteile, die sich auf der einen Seite auf die Struktur, auf der anderen Seite auf die Dynamik von Organisationen beziehen lassen. Auf die Struktur von Organisationen bezogen sieht Lewin eine *Ähnlichkeit* zwischen Organisation und Eisberg in der relativen Sichtbarkeit des Ganzen: Nur ein Siebentel sowohl des Eisbergs als auch der Organisation seien *sichtbar*.

Die Ähnlichkeit bezieht sich also auf die Beschreibung eines nur teilweise erkennbaren Ganzen. Jedoch hört hier auch die Ähnlichkeit auf: Während das eine Siebentel des Eisbergs über dem Wasser ebenso aus Eis besteht wie die anderen sechs Siebentel unter Wasser, kann diese Annahme im Falle der Organisation nicht einfach übernommen werden (hier wird die Grenze zur Unvertretbarkeit des Bildes überschritten). Das, was von der Organisation sichtbar ist, etwa das Gebäude, in welchem dieselbe untergebracht ist, die Menschen, die in ihr arbeiten, die in Papier- oder Elektronikform sichtbaren Stellenbeschreibungen etc., stehen nicht etwa für unterirdische Gebäude, oder Menschen, die irgendwo im Geheimen wirken oder andere Beschreibungen von Aufgaben, die nicht sichtbar sind, sondern für ein Regelsystem, das es ermöglicht, das Ganze der Organisation zu beschreiben und das eben nicht auf den ersten Blick oder das erste Hören verständlich wird. Dieses weiter unten näher zu beschreibende komplette Regelsystem, das ich durchaus in Kenntnis und Abgrenzung zu kritischen Anmerkungen zum Gebrauch des Begriffes in der Literatur die *Kultur* eines Unternehmens nenne (vgl. Westermayer 1992, Westermayer und Dammer 1990), kann ganz im Sinne der zweiten dynamischen Bedeutung des Lewinschen Eisbergs, nämlich im Sinne des Prozesses des „Auftauens, Stabilisierens und Einfrierens“ sinnvoll genutzt werden.

Auch hier trägt die Metapher des Eisbergs nur begrenzt weit: Wenn man Eis auftaut, wird es zu Wasser, der Eisberg verschwindet einfach. Wenn man eine Organisation „auftauen“ möchte, sollte man wirklich sehr genaue Kenntnisse darüber haben, was man da versucht aufzutauen oder aufzulösen bzw. zu verändern, wenn man nicht den gleichen Effekt wie beim Eisberg erzielen möchte, nämlich die Organisation zum Verschwinden zu bringen.

Halten wir fest: Der Eisberg als Bild trägt nur begrenzt weit, wenn wir verstehen wollen, wie wir eine Organisation verändern können.

Offensichtlich müssen wir irgendetwas „unter Wasser“ tun, damit sich oben „sichtbar“ etwas verändert, nur bleibt sowohl unklar, wie es auf der Organisationsseite des vergleichenden Bildes „unter Wasser“ aussieht, und welche Tätigkeit gefragt ist, die Veränderungen herstellen kann. Trotz dieser sehr unscharfen Ähnlichkeiten wird die Metapher „Auftauen“ oft benutzt. Sehen wir uns zwei Beispiele an.

### **Mehr oder weniger vertretbare „Auftau“-Metaphern**

In Zeiten von Reorganisationen, freundlichen und feindlichen Übernahmen, Globalisierung, also in Zeiten der „Heu-**Schrecken**“ glaubt man Unternehmen besonders schnell verändern zu müssen. Turbo-Auftaukonzepte sind gefragt. Spätestens jetzt sollte

man ein Modell dafür haben, was sich, um im Eisbergbild zu bleiben, da eigentlich unter der Oberfläche verbirgt.

Folgt man einem besonders forschenden Beraterguru der Reorganisation, dann bekommt man hier die Antwort: Es ist Trägheit und Beharrlichkeit, welche aufgestört werden müsste (vgl. folgende Abbildung)

**8** **Der Acht-Stufen-Prozess - Stufe 1:  
Maßnahmen zur Steigerung des  
Bewusstseins für die Dringlichkeit**

1. Erzeugen sie eine Krise, indem Sie finanzielle Verluste hinnehmen, indem Sie Manager mit den wesentlichen Schwachstellen im Vergleich zur Konkurrenz konfrontieren oder die Dinge mal richtig hochgehen lassen, statt sie im letzten Moment ins Lot zu bringen.
2. Eliminieren Sie sichtbare Beispiele für Verschwendung (z.B. unternehmenseigene Clubs, eine große Luftflotte, Gourmetbistros für leitende Angestellte).
3. Setzen Sie Umsatz, Gewinn, Produktivität, Kundenzufriedenheit und Zeitvorgaben so hoch an, dass sie mit normalem Arbeits-einsatz nicht erreicht werden können.
4. Hören Sie damit auf, Mitarbeiterleistung nur auf der Basis von engen funktionale Zielen zu messen. Bestehen Sie darauf, dass mehr Menschen für immer mehr unternehmerische Leistungen rechenschaftspflichtig sind.
5. Geben Sie Ihren Mitarbeitern mehr Information über Kundenzufriedenheit und Umsätze, besonders Informationen, die die Schwachstellen gegenüber der Konkurrenz hervorheben.
6. Bestehen Sie darauf, dass sich die Beschäftigten regelmäßig mit unzufriedenen Kunden, frustrierten Zulieferer und verstimmtten Aktionären austauschen.
7. Nutzen Sie Berater und andere Maßnahmen, um zuverlässigeren Informationsaustausch und ehrlichere Diskussionen innerhalb des Managementmeetings zu forcieren.
8. Veröffentlichen Sie ehrlichere Beiträge zur Firmenproblematik in Unternehmensmitteilungen und Managementvorträgen. Stoppen Sie das "positive Geschwätz" des Topmanagements.
9. Bombardieren Sie die Beschäftigten mit Informationen über zukünftige Chancen, über die wunderbaren Erträge aus der Nutzung dieser Chancen und über die gegenwärtige Unfähigkeit des Unternehmens, diese Chancen wahrzunehmen.

Quelle: Kotter, J. P. (1997). Chaos, Wandel, Führung. Düsseldorf

© B.G.F.-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2006

Es geht hier um menschliche Eigenschaften und Gewohnheiten, die nach Kotters Analyse dafür verantwortlich gemacht werden können, dass eine Organisation sich nicht verändert. Hier sei es dann offensichtlich durchaus legitim, Aktivitäten zu initiieren, die in einem anderen Zusammenhang durchaus als eine Art „Mobbing“ verstanden werden dürften. „Auftauen“ wird er verstanden als Er- und Aufschrecken.<sup>2</sup>

Auch bei einem anderen sehr prominenten Vertreter der Organisationsentwicklung aus der humanistischen Tradition lässt sich erstaunlicherweise ein ähnliches Verständnis von „Auftauen“ entdecken. So beschreibt Edgar Schein (2003) das Auftauen als das Balancieren von zwei verschiedenen Formen der Angst: die Angst vor Existenzverlust und

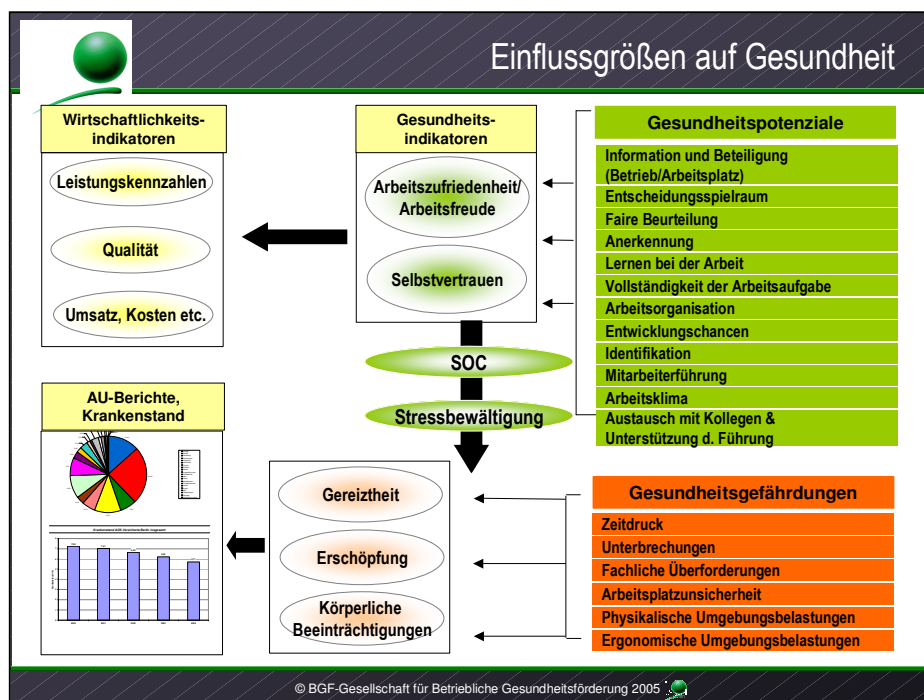
<sup>2</sup> Selbstverständlich ist dieser erste Schritt nicht der einzige, den Kotter vorschlägt. Doch bleibt hier zu bedenken, dass nach diesem ersten Schritt des Erschreckens die Glaubwürdigkeit der Change Agents dahin sein dürfte. Vielleicht kann man sich auch so erklären, dass Kotter ein paar Jahre später den Ergänzungsband *The Heart of Change* nachgeschoben hat, in dem sozusagen das „Herz“, das im ersten Band fehlte, nachgeliefert wird. Das grundsätzliche Problem Kotters besteht darin, dass er retrospektiv aufgrund von Veränderungsprojektanalysen deskriptive Regeln für erfolgreiches Changemanagement formuliert, die nun normativ für die Zukunft angewendet werden sollen. Ein grundlegender methodischer Fehler, den wir in zukünftigen Workshops diskutieren wollen.

die Angst davor, etwas Neues zu lernen. Als eine Art feststehende Grundregel formuliert er dann, dass, um Organisationsveränderung erreichen zu können (in seinem Verständnis besteht diese darin, dass die Organisation das **Lernen** lernt als einen anhaltenden und dauerhaften Prozess und eine bleibende Fähigkeit), die Existenzangst auch dadurch verstärkt werden könnte, dass man die Angst davor, Neues zu lernen, durch geeignete Führungsaktivitäten vermindere.

Während bei Kotter als erster Schritt das Initiieren von Existenzangst alleine genügt, um die Organisation aufzutauen, braucht es bei Schein ein differenzierteres Ausbalancieren von Ängsten. Schein begründet dieses Primat einer Steuerung durch Angstinduzierung bzw. Angstreduktion mit dem Hinweis auf kulturelle Hemmnisse, die sich insbesondere in der amerikanischen Variante von Managementkultur auffinden lassen (etwa das Primat der Sachebene vor der Beziehungsebene, oder das Bild des einsamen Helden, der alles aus eigener Kraft bewerkstelligen könne etc.; vgl. S.10 ff.). In seiner Argumentation lässt er durchblicken, dass er selbst auch nichts von Angst als Lernmotor hält, sein Klientel jedoch, also typische amerikanische Manager, so sehr in dieser Überzeugung verhaftet seien, dass man als Berater diese Überzeugung zunächst respektieren solle, um überhaupt eine Chance zur Erzeugung von Veränderungsbereitschaft zu erhalten. Ich zweifle sehr daran, dass dies ein Vorgehen im Sinne der Organisationsentwicklung sein kann, keinesfalls ist es eines im Rahmen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

### Der Eisberg aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Das unten stehende Schema zeigt die aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagement wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Mitarbeitern. Hier ist zu beachten, dass es sich um „Statthalter“, um Indikatoren von Gesundheit und nicht um „Gesundheit“ selbst handelt (vgl. Westermayer 2006, S. 225 ff.). Drei Größen spielen hier eine Rolle: Gefährdungen, Potenziale und Gesundheitsindikatoren. Diese werden per Befragung erfasst und in Datenfeedbackprozessen Mitarbeitern rückgemeldet. Hier können auch durch Korrelationsverfahren mögliche Ursache-Wirkungsbeziehungen in Rückmeldeveranstaltungen auf ihre aus Sicht von Mitarbeitern geltende Richtigkeit geprüft werden.



Wenn man die Richtung einhält, können Potenziale des Unternehmens von Mitarbeitern genutzt werden, um eigene Ressourcen zu stärken und nachhaltig zum Erhalt der eigenen Gesundheit und der Leistungsfähigkeit des Betriebes zu nutzen.

Wenn wir hier die Eisbergmetapher verwenden, könnte man formulieren, dass über den Prozess der Befragung selbst zunächst einmal Interesse über mögliche Zusammenhänge zwischen Potenzialen und Gesundheitsindikatoren, also etwa körperliche Befindlichkeitsstörungen oder Gefühlszustände wie Arbeitsfreude oder Selbstvertrauen oder Gesundheitsgefährdungen und Gesundheitsindikatoren, etwa Angst vor Arbeitsplatzverlust und Resignation geweckt wird. Ein erster Schritt im „Auftauprozess“ ist getan. In einem zweiten Schritt, nämlich der Diskussion aller Beteiligten über die durch die Befragung und ihre statistische Auswertung nahe gelegten Ursache-Wirkungsbeziehungen, erhalten die Beteiligten die Möglichkeit, sich für oder gegen die durch die Analyse beschriebene Wirklichkeitsdarstellung zu entscheiden, ihr zuzustimmen oder sie abzulehnen. Hier wird Partizipation umgesetzt, und zwar in Lewinschem Sinne.

Historisch interessant mag in diesem Zusammenhang sein, dass Lewin das „Auftauen“ ja in der Tat mehr oder weniger zufällig im Rahmen eines ungeplanten Treffens zwischen Forschergruppe und befragten Mitarbeitern „entdeckt“ hat. Mitarbeiter, die zufällig die Diskussion über Bedeutung einzelner Befragungsergebnisse zwischen den Forschern verfolgt hatten, entwickelten ein ungewöhnliches Engagement und das große Bedürfnis, sich an der Diskussion zu beteiligen, was Lewin ihnen dann auch gestattete. Die Erfahrung, wie mächtig das in diesem Moment zum ersten Mal zufällig angewandte Verfahren des Datenfeedback auf Bewusstheit und Emotionen von befragten Mitarbeitern wirken kann, hat wohl mit zur Etablierung der Eisbergmetapher beigetragen. Datenfeedback kann sozusagen ungeahnte Energien freisetzen, die dann sogar Eisberge zum Schmelzen bringen können. Wie die Metapher nahe legt, geht es bei den Gefühlen, die solche Energien frei legen, wohl nicht um Angst und Schrecken, sondern eher um Neugier, Engagement, Stolz an etwas wichtigem mitzuwirken.

Eisberge, kann man zusammenfassen, lassen sich nicht durch soziale Kälte erwärmen, diese führt eher zur Erstarrung.

### **Reorganisationen durch Angst zu befördern ist ein Widerspruch in sich**

Offensichtlich hat sich diese Erkenntnis noch nicht richtig herumgesprochen, zumindest bekommt man diesen Eindruck, wenn man verschiedene Reorganisationsaktivitäten betrachtet. Diese scheinen eher einer Vorgehensweise zu folgen, die systematisch durch bestimmte Kommunikationen Gefährdungen erhöht, während Potenziale reduziert werden. In Reorganisationen, so legt es zumindest für uns die Eisberg- und Auftaumetapher nahe, ist man schlecht beraten, die ohnehin vorhandenen modernen Gefährdungen wie Zeitdruck, fachliche Überforderung, Angst vor Arbeitsplatzverlust und Unterbrechungen durch ihre Steigerung (vgl. Kotter) dahin lenken zu wollen, dass sich Mitarbeiter nun endlich verändern. Das werden diese dann nicht tun, sondern eher irgendwann einmal erschöpft oder erkrankt resignieren oder aktiv gegen Unternehmensziele agieren (vgl. Gallup-Studie 2004<sup>3</sup>). Nicht der Schaden, den deutsche Mitarbeiter zur Zeit ohnehin zu ertragen haben, lässt Mitarbeiter resignieren, sondern der Spott, mit dem sie dann durch nicht vertretbare Bilder überzogen werden.

Unser Auftaurezept besteht tatsächlich mehr in der kontrafaktischen Forderung nach und Förderung von Potenzialen, die Mitarbeiter dann nutzen können, um mit Gefährdungen in einer gesunden Art und Weise umzugehen. Diese Potenziale sind theoretisch und empirisch gut fundiert, erfordern kaum Aufwand und sind umsonst zu haben. Und dazu braucht es keine „Bombenabwurfmethode“, sondern klare, sensible und verlässliche

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu [www.gallup.de](http://www.gallup.de).

Führung, die es nicht nötig hat, falsche Bilder zu verwenden oder pseudopädagogischen Konzepten nachzuhängen, die in anderen Ländern Europas bereits seit mehreren Jahrzehnten ausgedient haben.



Unser GIS-System könnte man dann, um im Eisbergbild zu bleiben, als Taucherbrille bezeichnen. Dezent, unter Wahrung von Respekt, bisweilen unter Verwendung von Amnes(t)ie werden mit Mitarbeitern und Führungskräften auf der Basis von Befragungsergebnissen Regeln formuliert, die es wahrscheinlicher machen, dass Gefährdungen vermieden und Potenziale genutzt werden können. Da es hier durchaus um schwierige Konfliktsituationen gehen kann, ist eine sensible Strategie der Moderation und der Variation verschiedener Formen der Vertraulichkeitssicherung angesagt. Alles geschieht sozusagen „unter Wasser“, hier verstanden als Vertraulichkeit, die sich schützend über die Integrität der beteiligten Personen legt. Was an die Oberfläche gelangen soll, wird gemeinsam und einvernehmlich festgelegt. Öffentliche Konfrontationen, möglicher Weise gewürzt mit Schuldzuweisungen und Abwertungen, dienen nicht nur nicht dem Wohlbefinden, sondern verzögern oder verunmöglichen Reorganisationen und gefährden Gesundheit und Leistungsfähigkeit.



## Literatur

- Batura, P (1990): Kontrollierte Autonomie als Konstrukt arbeitspsychologischer Stressforschung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Berlin.
- Friczewski, F., Jenewein, R., Lieneke, A., Schiwon, L., Westermayer, G. (1989): Betriebliche Gesundheitszirkel. Psychomed, 1, S. 140-143. Berlin.
- Friczewski, F. (1985b): Ganzheitlich-qualitative Methoden in der Streßforschung. In: G. Jüttmann (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 282-296. Weinheim: Beltz.
- Kotter, J. P. (1997). Chaos, Wandel, Führung. Düsseldorf
- Kotter, J.P. (1996): Leading Change. Boston.
- Kotter, J.P. (2002): The Heart of Change. Boston.
- Leithäuser, T., Volmerg, B. (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung, Opladen.
- Ringmar, E. (1996): Identity, Interest & Action: A Cultural Explanation of Sweden's Intervention in the Thirty Years War, Cambridge: Cambridge University Press, 1996; new paperback edition, March 2006.
- Schein (2003): Angst und Sicherheit, in: Organisationsentwicklung Nr. 3, S. 4-13.
- Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg.
- Westermayer, G./ Dammer, I. (1991): Belastung. In: U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hg.), Handbuch qualitative Sozialforschung, S. 297-299. München.
- Westermayer, G./ Liebing, U. (1992): Evaluation betrieblicher Gesundheitszirkel, in: Brennecke, R. (Hrsg.): Sozialmedizinische Ansätze der Evaluation im Gesundheitswesen, Bd. 1: Grundlagen und Versorgungsforschung, Berlin et al.
- Westermayer, G. (1998a): Der Handwerksmeister als Arbeitskreis Gesundheit? – Warum BGF für Klein- und Mittelbetriebe? In: R. Busch (Hg.), Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben, S. 63-75. Berlin: Freie Universität. Referat für Weiterbildung. Kooperationsstelle FU-DGB.
- Westermayer, G. (1998b): Lean Management – Lean Life. Zur Rationalisierung von Lebensentwürfen. In: I. Dammer & P. Franzkowiak (Hg.), Lebensentwurf und Verwandlung, S. 123-142. Bonn: Bouvier.
- Westermayer, G. (1998c): "sympathy for the devil" oder: Warum es sich bei Shareholder Value und Salutogenic Management tatsächlich um unversöhnliche Gegensätze handelt. In: Busch, R. (Hrsg.): Shareholder Value – Neue Unternehmensmoral? Gesellschaftliche Verantwortung und industrielle Beziehungen, S. 121-149.
- Westermayer, G./ Stein B. (2006): Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit, Göttingen

## Impressum

© BGF – Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>.

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per E-mail, Fax oder Post an den Autor/die Autorin des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigelegt.