

Gerhard Westermayer

# Organisations- design 4.0

von A-Z

 Springer

# Resiliente Organisationsentwicklung von A-Z

Das Alphabet der Herstellung einer gesunden, produktiven und motivierenden Organisation

Gerhard Westermayer

Berlin 2021

## **Inhalt:**

<b>Vorbemerkungen</b> .....	<b>7</b>
Zur Konstruktionsweise dieses Buches .....	7
Vorwort.....	8
Psychologische Felder: Zwischen Politik und Verschwörungstheorien .....	10
Projekte .....	14
<b>Worum geht es in diesem Buch?</b> .....	<b>16</b>
Ausgangspositionen .....	16
Lernen durch Krisen versus Lernen durch Förderung .....	18
Lösungsorientierung und Kreativität und die anderen Faktoren .....	19
Notwendigkeit eines Resilienzmodells .....	20
Wieso Organisationsentwicklung? .....	21
Der Strukturaspekt .....	22
Die Dynamik der Organisationsveränderung .....	23
Kurt Lewin .....	25
Resilienz .....	26
Resilienzbilder in der Literatur .....	26
Die Entstehung eines neuen Paradigmas .....	28
Kurzer historischer Abriss zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	29
Gesundheitsförderung im Betrieb .....	31
Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).....	32
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	32
Management betrieblicher Gesundheit .....	33
Das Präventionsgesetz von 2015 .....	35
BGF - Modell.....	36
Wie stellt man ein resilientes Unternehmen her? .....	37
Warum resiliente Organisationsentwicklung von A bis Z? .....	44
Literatur .....	45
<b>A</b> .....	<b>46</b>
Arbeitsfreude und Freude .....	47
Chief of Happiness .....	48
Wie stellt man Freude her und warum ist das gesund? .....	48
Freude ist nicht Zufriedenheit .....	49
Sich absichtlich freuen? .....	49
Arbeitsfreude als Gesundheitsindikator.....	50
Arbeitsklima .....	56
Arbeitsorganisation.....	56
Abduktion .....	57
Akzeptanz .....	57
Anerkennung.....	58
Auftauen .....	60
Aufschaukelungsprozess.....	61
Awareness, Bewusstheit, Mindfulness, Focusing, Achtsamkeit .....	64
Literatur .....	64
<b>B</b> .....	<b>65</b>
Betriebliche Gesundheit: jenseits von Belastung und Beanspruchung.....	66
Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	67
<b>C</b> .....	<b>69</b>
Commitment .....	70
Controlling: Gesundheit messen? .....	71
Umgang mit Daten. "Analyse vor Aktion" .....	74
Copingkonzepte .....	75
Literatur: .....	75

<b>D</b> .....	<b>76</b>
Diskriminierungsfelder .....	77
Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenfeedback .....	77
Double-Bind-Syndrom .....	78
Literatur .....	79
<b>E</b> .....	<b>80</b>
Entscheidungsspielräume .....	81
Entscheidungen im Feld. Anekdoten .....	81
Ergonomische Umgebungsbelastungen .....	82
Evaluation .....	82
Evaluation Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	82
Evaluation am Beispiel betrieblicher Stressprävention .....	83
Entwicklungschancen .....	84
Evidenzbasierte Medizin .....	86
Erschöpfung .....	87
Literatur .....	89
<b>F</b> .....	<b>90</b>
Fragebogen .....	91
Der Fragebogen „Diagnose Betrieblicher Gesundheit“ (DigA 2.0) .....	91
Erklärung zur Darstellung der Mitarbeiterbefragungs- Auswertung .....	92
Führung .....	95
Führung und Gesundheit .....	95
Handwerk Führung .....	97
Faire Beurteilung .....	98
Das Führungsmissverständnis .....	99
Wie funktioniert also positive Führung? .....	100
Identifikation und Führung .....	100
Potentiale und gesunde Führung .....	101
Organisation, Führung und Resilienz-Aufbau .....	102
Gesunde Führung .....	102
Geistreiche Führung .....	103
Literatur .....	104
<b>G</b> .....	<b>105</b>
Gesundheitsindikatoren und Einflussfaktoren .....	106
Ganzheitlicher Ansatz .....	107
Gesundheitsförderung durch Führungskräfte .....	110
Gestalt .....	115
Gestaltzyklus .....	117
Wer ist Bertil Torekull? .....	118
Wo ist die Flöte? .....	118
Kapuze und Seele .....	119
Umarmungen .....	119
Die Kamprad-Massage .....	120
Gesundheit messen? .....	120
Gesundheitsindikatoren .....	121
Gesundheitspotentiale .....	122
Gesundheitsgefährdungen .....	123
Gratifikationskrisen .....	125
Gereiztheit .....	125
Literatur .....	125
<b>H</b> .....	<b>127</b>
Healthism .....	128
Homeoffice in Corona-Zeiten .....	128
Halo-Effect .....	128
Literatur .....	129

<b>I</b> .....	<b>130</b>	
Information und Beteiligung.....	131	
Identität-Image-Identifikation.....	131	
Identifikation.....	132	
Bedürfnisse im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation.....	134	
Die vier Führungstypen .....	134	
Geschichten erzählen .....	135	
„We kehre for You!“ Die Kraft von guten Geschichten .....	136	
Literatur .....	136	
<b>J</b> .....	<b>138</b>	
Jobunsicherheit, Jugend, Alter, psychische Gefährdungen .....	139	
<b>K</b> .....	<b>141</b>	
Kommunikation .....	142	
Das Kommunikationsquadrat (nach Schulz v. Thun).....	142	
Ablauf einer Kommunikation .....	143	
Körperliche Beeinträchtigungen .....	144	
Kontakt im Gestalt-Zyklus (Lernzyklus).....	145	
Kultur und Sinnverstehen .....	146	
Literatur .....	149	
<b>L</b> .....	<b>150</b>	
Lernen bei der Arbeit.....	150	
Lernen .....	151	
Ausblick in eine neue, demografisch veränderte Arbeitswelt .....	152	
Lebensentwurf, Gesundheit und Organisationsveränderungen .....	152	
Literatur .....	153	
<b>M</b> .....	<b>154</b>	
Mitarbeiterführung.....	155	
MiGeLe-Software .....	156	
Mobbing.....	157	
Literatur .....	160	
<b>Exkurs: Mecki-Technik: Wo der Hase hinläuft</b> .....	<b>161</b>	
Prolog.....	161	
Wo der Hase hinläuft .....	162	
Auf der Rennbahn. Die Meckis übernehmen die Firma .....	162	
Meckitechnik 1: Der Buchungstrick .....	164	
Meckitechnik 2: Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems .....	165	
Meckitechnik 3: Die Umkehrreaktion .....	165	
Theorie: Wie funktioniert das Meckisystem?.....	166	
Neue Formen von Stress: Das Verantwortungsdilemma.....	167	
Mecki Technik 4: Geplante Inkompetenz der Führungskräfte .....	168	
Vor dem Zusammenbruch: Quick and dirty Systeme.....	169	
Müllers zweite Chance-Pflegehaus „goldener Oktober“ .....	170	
Der Besuch.....	170	
Literatur .....	171	
<b>N</b> .....	<b>172</b>	
Nichtführen .....	173	
<b>O</b> .....	<b>175</b>	
Objektivierender Führungsstil oder Respectmotivation durch Potentiale. ....	176	
Der alternative Führungsstil: Das zur Verfügung stellen von Potentialen durch Respectmotivation	176	
<b>P</b> .....	<b>179</b>	
Prävention .....	180	

psychosomatische Forschung .....	181	
<b>Q .....</b>	<b>182</b>	
Qualität .....	183	
Quantitative Wirkungsanalyse .....	183	
Erfassung subjektiver Sichtweisen .....	183	
Theoriengeleitete Analysen .....	184	
Ein Design zur Konstruktion von Regeln der Beobachtung von „wertschöpfenden“ Unternehmensaspekten .....	184	
Literatur .....	185	
<b>R .....</b>	<b>186</b>	
Resilienz .....	187	
Individuelle Resilienz.....	189	
Organisationale Resilienz.....	189	
Respekt .....	191	
Respektvolle Mitarbeiterführung ist in erster Linie kunstvolle Kommunikation .....	191	
Respektmotivation ist gesund – nicht nur im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. ....	192	
Die Grundannahmen des Modells Respektvoller und gesunder Motivation.....	192	
Respekt, Identität, Interesse .....	193	
Respektmotivation bei Moll Marzipan .....	194	
Literatur .....	195	
<b>S .....</b>	<b>196</b>	
Selbstvertrauen .....	197	
Salutogenese .....	199	
Salutogenese im Betrieb .....	202	
Exkurs: Salutogenese als paradigmatischer Wendepunkt der Stressforschung.....	202	
Salutogenese und Systemtheorie .....	203	
Sense of Coherence (Antonovsky) .....	204	
Schlafstörungen .....	205	
Stressbewältigung .....	205	
Evaluation betrieblicher Stressprävention .....	206	
Literatur .....	207	
<b>T .....</b>	<b>208</b>	
Teamegeist – Town Meeting: Die Eskalation von Potentialen, Arbeitsfreude und Selbstvertrauen. ....	209	
<b>U .....</b>	<b>211</b>	
Unternehmenskultur nach Schein .....	212	
Literatur .....	212	
<b>V .....</b>	<b>213</b>	
Verstehen, Sichtbarmachung .....	214	
Unfreezing, freezing.....	214	
Mehr oder weniger vertretbare „Auftau“-Metaphern .....	215	
Die Eismetapher aus Sicht des Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	216	
Reorganisationen durch Angst zu befördern, ist ein Widerspruch in sich .....	216	
Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe .....	217	
Verantwortungsdilemma.....	218	
Literatur .....	220	
<b>W .....</b>	<b>221</b>	
Wirtschaftlichkeitsindikatoren.....	222	
Arbeitsunfähigkeitsanalysen als Wirtschaftlichkeitsindikator .....	222	
<b>XY .....</b>	<b>224</b>	
Generation X, Y und Z: Wer ist wer?.....	225	

BGF der Zukunft: Wie halten wir uns fit trotz stark steigender Leistungserwartungen. Ein paar Tipps für die zukünftige Arbeitnehmergeneration .....225

**Beispiel: Gebäudereinigungsbranche: Man arbeitet nicht für Geld, sondern für Potenziale! 226**

Zum Beispiel Sport: Warum ist Sport gesund? .....227  
Fallbeispiel: Gesund arbeiten und altern im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg 228  
Von der Fehlzeitenanalyse zur Förderung der Arbeitsfreude .....229  
Von der Krankenstandsanalyse zur Diagnose der Betrieblichen Gesundheit232  
Ein notwendiger Perspektivwechsel - Diskussion und Ausblick .....233

**Z .....235**

Zeitdruck .....236

## Vorbemerkungen

### *Zur Konstruktionsweise dieses Buches*

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

Einige der Grafiken werden deshalb auch im historischen Originalzustand gezeigt.

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

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

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

Natürlich birgt das „Zerreißen“ von komplexen Texten und die Zerlegung und Zuordnung zu Begriffen von A-Z die Gefahr der Auflösung von Komplexität, damit der Verringerung von Wahrheitsgraden und die Gefahr von Einseitigkeiten.

Aber auch ein gegenläufiger Prozess wird erkennbar: Durch das konsequente, ja maschinelle Vermeiden von Wiederholungen in den verschiedensten Texten schält sich deren theoretische Weiterentwicklung heraus und schiebt sich vor die chronologische – ein deutlicher Erkenntniszuwachs wird in unerwarteter Weise möglich.

Deshalb wurden diese Strukturentscheidungen sehr ernst genommen, wenn auch die Entscheidung für die Auswahl und Neuzusammenstellung der Texte immer die möglichst genaue Gedankentreue und vor allem die Nutzbarkeit durch mündige Leser\*innen war.

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

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

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

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



(Bernd Floßmann)

## ***Vorwort***

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

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

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

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

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

Vielleicht haben Sie jetzt schon eine Idee, wo die Reise hingehen könnte. Resiliente Organisationsentwicklung bzw. resilientes Organisationsdesign von A-Z, also das Alphabet des Organisationsdesigns hat nun nicht nur mit der individuellen Aufmerksamkeitssteuerung zu tun, sondern mit der von vielen Menschen in Organisationen. Ziel dieser Anleitung in 25 Kapiteln ist es, Methoden zu finden und zu erfinden, die es erlauben:

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

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

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

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

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

Schwerpunkte sind gegenwärtig dabei:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ***Psychologische Felder: Zwischen Politik und Verschwörungstheorien***

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

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

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

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

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

Neuere Erkenntnisse über die so genannten Selbst-Systeme in unserem Gehirn, in welchen die durch Spiegelneuronen erzeugte Resonanz ein mehr oder weniger entwickeltes Selbst habe entstehen lassen, bilden

---

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

insgesamt ein neues Verständnis menschlicher Entwicklung und ein neues Verständnis für politische Manipulationstechniken (vgl. Bauer, 2019; Rosa, 2016, 2018).

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

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

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

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

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

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

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

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wiederholung: Zuerst erfolgt eine Beleidigung oder Unterstellung, die unwahr ist. Wenn diese dann von demjenigen, der beleidigt wurde, zu Zwecken der Verteidigung wiederholt wird, **verfestigt** sie sich. Über diese Mechanismen und ein Dauertwitter-Bombardement von Menschen, die isoliert in unterschiedlichen sozialen Mediengruppen, sich immer weiter von den als Fake News bezeichneten Sachverhalten entfernen, entstehen **eigene Wirklichkeiten**, genau das, was **Kurt Lewin** bereits in den 20ern und 40ern als **psychologische Felder und soziale Räume** definierte, die genauso existierten wie das physikalische Felder tun würden.

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

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

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

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

Dagegen steht: Kleine Gruppen, ausschließliche Konzentration auf Emotionen, keinerlei Hintergrundinformationen und absolute Unnahbarkeit des Führenden führen zu einer deutlich aufwändigeren Dauer von Zeit und Anzahl von Aktivitäten (jeder Schritt ist im Marsch vorbestimmt), damit zu insgesamt viel geringerer Effektivität und Effizienz, zu einem Klima der Konkurrenz sowie einer fast unvermeidbaren Identifizierung von Sündenbock-Rollen im Team.

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

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

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

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

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

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

Noch im September 2019 war dem RKI, und anderen Forschungsinstitutionen klar, dass benachteiligte Arbeitnehmer einer verkürzten Lebenserwartung ausgesetzt sind, das wird unterstrichen von den Forschungsergebnissen des Max-Planck-Instituts in Rostock vom Dezember 2020. Dafür hatte das Max-Planck-Institut, basierend auf der Auswertung von 28 Millionen Datensätzen der deutschen Rentenversicherung gefunden, dass das, abhängig von Arbeitsstatus, Bildungsstand und Einkommen, bis zu 15 Jahre Unterschiede in der Lebenserwartung ausmacht.

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

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

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

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

Meine Firma BGF hat im Auftrag von Health Capital, von 6 Krankenkassen und der Deutschen Rentenversicherung im Jahr 2012 einen Länder- und Kassenübergreifenden Gesundheitsbericht vorgelegt, in dem die Krankenkassendaten von 50% aller Arbeitnehmer in Berlin und Brandenburg ausgewertet wurden. (Westermayer and Brand, 2012)

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

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

Und:

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

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

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

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

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

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

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

Ich denke, dass diese Beispiele ganz gut zeigen können, dass die sogenannte 5. Gewalt der Demokratie – die Presse – auch ein großes Stück der Fortentwicklung von Pandemie Prävention, Politik und der weiteren damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Entwicklung mitbestimmt.

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

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

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

Die Neuseeländische Ministerpräsidentin hat dafür zusammen mit ihrem *Team* (ihre Wortwahl) von 5 Millionen Einwohnern, die für einander da sind, ein wunderbares Beispiel gegeben: Dort wird der komplette Lockdown als gegenseitiges **Für Einander Sorgen betrachtet und bezeichnet**.

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

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

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

## **Projekte**

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

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

*Happy End* bedeutet nach dem Narrationskonzept von Erik Ringmar (Ringmar, 2007), keine Tragödie, keine Satire, sondern eine **Mischung aus Abenteuer, Romanze und Komödie**. Dass dies tatsächlich gut funktionieren kann, haben wir in verschiedenen Changemanagement-Projekten ausprobieren können. Dieses Schema liegt auch unseren acht Schritten der Veränderung nach Kotter zugrunde, nach denen alle Projekte organisiert werden.

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

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

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

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

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

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

Diese und andere rhetorische Themen werden Teil einer Ausbildung, die wir beim Capital Club in Berlin für Berater und Unternehmer anbieten werden. Das Angebot richtet sich in erster Linie an interne oder auch externe Berater von Großunternehmen, die bereits die Erfahrung gemacht haben, dass intensive und effektive Dialoge schwer mit 5000 oder 50 000 Menschen gleichzeitig durchgeführt werden können. Dafür haben wir jetzt mit unserer Echtzeitauswertungssoftware **MiGeLe** eine Lösung gefunden, das geht ab sofort.

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

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

Unsere **Vision einer neuen Arbeit im Paradies** enthält einen Rückbezug auf von Al Gore und anderen Klimaaktivisten der frühen 90er betrachtete Schwerpunkte, und, auch das wird Sie überraschen, auf **Orang Utans** als Chance für das Klima. Wir sind in diesem Projekt mit unseren Partnern Max Tramboog und Philipp Georges in Thailand schon relativ weit in eine Realisierung dieser neuen Form der Arbeit getreten und machen aktuell große Fortschritte.

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

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

Das ist eine Story, die, um erzählt werden zu können, erstmal uraufgeführt werden muss: Mit echten Berlinern, die, wie Kennedy das schon Anfang der 60er wusste, überall auf der Welt zu Hause sind.

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

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

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

## Literatur

- Bauer J (2019) Wie wir werden, wer wir sind. Karl Blessing Verlag, 2019.
- (2013) Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Deutscher Bundestag 17 Wahlperiode Drucksache 17/1205: <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>. 2013.
- Henzler H (2017) Cambridge Analytica und das Ocean-Modell. <https://www.smart-digits.com/2017/02/cambridge-analytica-und-das-ocean-modell/>. 2017.
- Ringmar E (2007) Identity, Interest and Action. Cambridge University Press, Cambridge 2007.
- RKI (2021) Soziale Unterschiede in der COVID-19-Sterblichkeit während der zweiten Infektionswelle in Deutschland. [https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/S/Sozialer\\_Status\\_Ungleichheit/Faktenblatt\\_COVID-19-Sterblichkeit.html](https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/S/Sozialer_Status_Ungleichheit/Faktenblatt_COVID-19-Sterblichkeit.html). 2021.
- RKI (2016) Nationaler Pandemieplan Teil II. Wissenschaftliche Grundlagen. [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/I/Influenza/Pandemieplanung/Downloads/Pandemieplan\\_Teil\\_II\\_gesamt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/I/Influenza/Pandemieplanung/Downloads/Pandemieplan_Teil_II_gesamt.pdf?__blob=publicationFile). 2016.
- Rosa H (2016) Resonanz. Suhrkamp Verlag, 2016.
- Rosa H (2018) Unverfügbarkeit. Residenz Verlag, 2018.
- Wehling E (2018) Politisches Framing. Ullstein Buchverlage, 2018.
- Weick KE, Sutcliffe KM (2015) Managing the Unexpected. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2015.
- Westermayer G, Brand D (2012) Länderübergreifender Gesundheitsbericht für Berlin und Brandenburg 2009 - 2011. Berlin Tsb Innovationsagentur Berlin, 2012.
- Westermayer G (2020) Verbundprojektskizze: Berlin begeistert – ein Abenteuer, eine Komödie und eine Romanze. <https://www.abwf.de/verbundprojektskizze-berlin-begeistert-ein-abenteuer-eine-komoedie-und-eine-romanze-von-dr-gerhard-westermayer/>. 2020.