

## Newsletter der Motio Verbund GmbH III. Quartal 2006

### **Vorwort**

Sehr geehrte Geschäftspartner, Kunden und Interessenten,

im Newsletter für das III. Quartal 2006 schließen wir an die im letzten Newsletter vorgestellte INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“ an und vertiefen die Ergebnisse. Weiterführend berichten wir über Hintergründe und Maßnahmen hinsichtlich Work-Life-Balance. Abschließend möchten wir Ihnen noch eine Buchempfehlung zum Thema Großgruppeninterventionen und Wandel von Organisationen geben.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

***Ihr Motio Team***

<b>Inhaltsverzeichnis:</b>	<b>Seite</b>
<b>Was ist gute Arbeit?</b> .....	2
<b>Work-Life-Balance, eine volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Chance</b> .....	8
<b>Buchempfehlung: Change Handbook</b> .....	13
Quellenangaben.....	13



## Was ist gute Arbeit? Teil II

**Im Newsletter für das II.Quartal 2006 berichteten wir über Kriterien, die aus Sicht der Arbeitnehmer eine gute Qualität der Arbeit bestimmen. Die Aussagen der Beschäftigten basierten auf ersten Erkenntnissen einer von der Initiative Neue Qualität für Arbeit (INQA) durchgeführten Studie mit der Fragestellung „Was ist gute Arbeit?“. Nach Vorstellung erster Ergebnisse, wurde die Studie mittlerweile vollständig ausgewertet, so dass wir in diesem Newsletter in einem zweiten Teil auf das Thema eingehen und die Faktoren einer guten Qualität der Arbeit umfassend behandeln möchten.**

Wie im letzten Newsletter beschrieben, wurde bei der Umfrage (es wurden 7.444 Personen befragt, von denen 5.388 in die Auswertung mit eingeflossen sind) der Studie „Was ist gute Arbeit?“ herausgefunden, dass aus Sicht der Arbeitnehmer gute Arbeit bedeutet:

- Ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten
- Unbefristet beschäftigt zu sein
- Kreative Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen und entwickeln zu können
- Einen Sinn in der Arbeit zu erkennen
- Anerkennung zu erhalten
- Soziale Beziehungen zu entwickeln und
- Achtung bzw. Schutz der Gesundheit zu erfahren.

Diese Kriterien spiegeln einen Teil der so genannten Ressourcen eines Arbeitnehmers und auch Selbstständigen wieder. Ressourcen sind Mittel, die der Mensch besitzt, um Belastungen und Beanspruchungen entgegenzutreten und verarbeiten zu können. Sind ausreichend Ressourcen vorhanden, so werden Belastungen nicht negativ und schädlich

empfunden sondern erfolgreich verarbeitet. Fehlen jedoch die Mittel zur Verarbeitung, so werden Beanspruchungen zu negativen Belastungen und der Mensch beginnt sich unwohl zu fühlen und möglicherweise gesundheitliche Beschwerden zu entwickeln. In der oben aufgeführten Liste sind Ressourcen, die den Menschen durch ein Vorhandensein positiv beeinflussen, beispielsweise das Vorhandensein von sozialen Beziehungen und das Einbringen und Entwickeln von Kreativität in die Tätigkeit. Ressourcen werden in externe und interne Ressourcen unterteilt. Die Tabelle 1 gibt eine Übersicht.

<b>Externe Ressourcen</b>		<b>Interne Ressourcen</b>
<b>Organisationale Ressourcen</b>	<b>Soziale Ressourcen</b>	<b>Personale Ressourcen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenvielfalt</li> <li>• Vollständige Tätigkeitsstruktur</li> <li>• Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum</li> <li>• Qualifikationspotential</li> <li>• Partizipationsmöglichkeiten</li> <li>• Zeitelastizität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Unterstützung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorgesetzte</li> <li>○ Kollegen</li> <li>○ Partner</li> <li>○ Familie</li> </ul> </li> <li>• Positives Sozial-/Arbeitsklima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitive Kontrollüberzeugung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kohärenzerleben</li> <li>○ Optimismus</li> <li>○ Kontaktfähigkeit</li> <li>○ Selbstwirksamkeit</li> </ul> </li> <li>• Handlungsmuster/Bewältigungsstile</li> <li>• Wissen/Kompetenz</li> </ul>

*Tabelle 1: Externe und Interne Ressourcen*

Diesen Ressourcen gegenüber stehen die durch den Arbeitsalltag entstehenden Belastungen, die als potenzielle Gefährdung angesehen werden können (siehe Tabelle 2).

<b>Belastungen aus der Arbeitsaufgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu hohe quantitative Anforderungen</li> <li>• unvollständige, partialisierte Aufgaben</li> <li>• Zeit – und Termindruck</li> <li>• Informationsüberlastung</li> <li>• Unklare Aufgabenübertragung, widersprüchliche Anweisungen</li> <li>• Emotionale Anforderungen</li> <li>• Unerwartete Unterbrechungen, Störungen</li> </ul>
<b>Belastungen aus der Arbeitsrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung</li> <li>• Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern (Mobbing)</li> <li>• Fehlende Unterstützung und Hilfeleistung</li> <li>• Enttäuschung, fehlende Anerkennung</li> <li>• Konflikte mit Vorgesetzten und Mitarbeitern</li> <li>• Verantwortung für andere oder ständiger Kontakt mit anderen</li> </ul>
<b>Belastungen aus der materiellen Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm</li> <li>• Mechanische Schwingungen</li> <li>• Kälte, Hitze</li> <li>• Toxische Stoffe</li> </ul>
<b>Belastungen aus der sozialen Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebs-, Arbeitsklima</li> <li>• Wechsel der Umgebung, der Mitarbeiter, des Aufgabenumfeldes</li> <li>• Strukturelle Veränderungen im Unternehmen</li> <li>• Mangelnder sozialer Rückhalt</li> <li>• Zwischenmenschliche Konflikte und (sexuelle) Gewalt</li> <li>• Informationsmangel</li> </ul>
<b>Belastungen aus dem behavior-setting<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolation</li> <li>• Dichte, physische Einengung (Pferchung)</li> </ul>
<b>Belastungen aus dem Person-System</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor Aufgaben, Misserfolg, Kritik und Sanktionen</li> <li>• Ineffiziente Handlungsstile</li> <li>• Fehlende Eignung, mangelnde Berufserfahrung</li> <li>• Familiäre Konflikte</li> </ul>
<b>Belastungen durch die Schnittstelle Privatleben/Beruf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Widersprüchliche Anforderungen von Arbeit und Privatleben</li> <li>• Geringe soziale und praktische Unterstützung durch die Familie</li> <li>• Probleme durch die Berufstätigkeit beider Partner</li> </ul>

*Tabelle 2: Arten der Belastungen*

<sup>1</sup> behavior-setting ist ein Begriff aus der Soziologie, der das kulturell unterschiedliche Verhalten von Personen in einzelnen Kulturkreisen beschreibt. Vgl.: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 21.06.2006

Die INQA-Studie bildete aus den Ergebnissen der Umfrage verschiedene Arbeitstypen (Typ 1 bis Typ 5), die sich aus der Gegenüberstellung der vorhandenen Ressourcen und den Arbeitsbelastungen bei den jeweiligen Personen ergeben. Hierbei wird von einem niedrigen Ressourcenpotential gesprochen, wenn die Person nur bis zu 3 Ressourcenbereiche besitzt (z.B. Zeitelastizität, ausreichend Kompetenz für die Ausübung des Berufes und einen gewissen Handlungsspielraum), ein mittleres Ressourcenpotenzial, wenn sie 4 bis 5 Bereiche an Ressourcen aufweisen kann und ein hohes Ressourcenpotenzial, wenn sie 6 bis 7 Dimensionen der Ressourcen besitzt, um Beanspruchungen auszugleichen. Die Belastungen werden ebenso in niedrig (bis zu 4 Belastungsbereiche), mittel (5 bis 9 Bereiche) und hoch (10 bis 15 Bereiche) eingeteilt und in Kombination mit den vorhandenen Ressourcen zu einer Typisierung der Arbeitsqualität aufgestellt. Diese gliedern sich wie in der Tabelle 3 dargestellt auf:

<b>Ressourcenpotential</b>	<b>Beanspruchungskumulation</b>		
	Niedriges Fehlbeanspruchungsniveau (bis zu 4 Belastungsbereichen)	Mittleres Fehlbeanspruchungsniveau (in 5 bis 9 Belastungsbereichen)	Hohes Fehlbeanspruchungsniveau (in 10 bis 15 Belastungsbereichen)
Niedriges Ressourcenpotential (bis zu 3 Ressourcenbereiche)	Typ 5 Niedriges Ressourcenpotential		
Mittleres Ressourcenpotential (4 bis 5 Ressourcenbereiche)	Typ 1 Mittleres bis hohes Ressourcenpotential + Niedriges Fehlbeanspruchungsniveau	Typ 2 Mittleres bis hohes Ressourcenpotential + Mittleres Fehlbeanspruchungsniveau	Typ 4 Mittleres Ressourcenpotential + Hohes Fehlbeanspruchungsniveau
Hohes Ressourcenpotential (6 bis 7 Ressourcenbereiche)			Typ 3 Hohes Ressourcenpotential + Hohes Fehlbeanspruchungsniveau

*Tabelle 3: Gegenüberstellung der Beanspruchungen und menschlichen Ressourcen*

Nach Betrachtung der einzelnen Typen der Arbeitsqualität, ist es nun interessant zu sehen, in welche Kategorie die Befragten (Arbeitnehmer und Selbstständige) der Studie einzuordnen sind (siehe Tabelle 4).

<b>Qualität der Arbeit zwischen Ressourcen und Fehlbeanspruchungen</b>	<b>Selbstständige</b>	<b>Arbeitnehmer / -innen</b>		<b>Personennahe Dienstleistungs- berufe</b>	<b>Sonstige Dienstleistungs- berufe</b>	<b>Produktions - und Fertigungs- berufe</b>
Typ 1	15,4 %	9,2 %		10,6 %	10,2 %	6,5 %
Typ 2	46,4 %	28,3 %		28,0 %	29,2 %	27,0 %
Typ 3	10,0 %	22,8 %		30,3 %	22,0 %	19,4 %
Typ 4	19,2 %	22,3 %		19,3 %	22,7 %	23,6 %
Typ 5	9,0 %	17,3 %		11,8 %	15,9 %	23,6 %

*Tabelle 4: Prozentuale Verteilung der Arbeitsqualitätstypen*

Die Untersuchung zeigt zwar, dass es durchaus einen Anteil an Beschäftigten gibt, die eine sehr gute Arbeitsqualität besitzen, der überwiegende Teil der Beschäftigten siedelt sich jedoch bei den Typen 2, 3 und 4 an. Hier besteht Handlungsbedarf!

Bei der Betrachtung, welche Ressourcen bei den einzelnen Typen vorwiegend von Bedeutung sind, zeigt sich beim positivsten Typ 1, dass 83 % eine positive Rückmeldung durch den Arbeitsinhalt und das Arbeitsergebnis erhalten und von einer kollegialen Unterstützung berichten. Für 2/3 der Befragten ist der Vorgesetzte eine wichtige Quelle sozialer und fachlicher Unterstützung sowie dass sie Einfluss auf ihre Arbeit besitzen. Diesem hohen Ressourcenanteil steht bei Typ 1 eine geringe Belastung gegenüber, so dass von einer erfreulichen Arbeitsqualität gesprochen werden kann.

Demgegenüber steht der Typ 5, der in erster Linie durch seine Arbeitsumgebung und – verhältnisse stark verunsichert ist (bei 70 %) und wenig soziale wie fachliche Unterstützung oder Entwicklung (bei 50 %) erfährt. Zudem ist er einer hohen körperlichen Belastung ausgesetzt (60 %), häufig unter- oder überfordert (50 %), besitzt wenig Entwicklungs- und Einflussmöglichkeiten und steht unter emotionalen Druck/Stress (34 %).

Die Folgen einer mangelnden Arbeitsqualität wirken sich selbstverständlich auch auf die Dimension der Gesundheit aus. Insbesondere in Rücken, Nacken, Schulter und Kopf kommt es bei 30 bis 60 % der Arbeitnehmer und Selbstständigen zu massiven Beschwerden. In der INQA-Studie wurde deutlich, dass körperliche Beschwerden zwar nicht bei allen, aber offensichtlich bei einem Großteil der Personen zum Alltag gehören. Die Tabelle 5 zeigt die Kumulation hinsichtlich der Anzahl an auftretenden Beschwerden.

Niveau der Beschwerden am Arbeitstag	Arbeitnehmer/- innen	Selbstständige
Niedriges Beschwerdeniveau (0 - 2 Beschwerden)	34,0 %	41,9 %
Mittleres Beschwerdeniveau (3 - 6 Beschwerden)	45,5 %	41,5 %
Hohes Beschwerdeniveau (7 + Beschwerden)	20,5 %	16,6 %

*Tabelle 5: Prozentuale Verteilung des Beschwerdeniveaus am Arbeitstag*

Wie wirkt sich also die Gestaltung der Arbeitsqualität auf das Auftreten von Beschwerden aus? Die Studie zeigt, dass sich der Gesundheitszustand von Typ 1 hin zu Typ 5 stufenweise verschlechtert und weist auf einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Arbeitsqualität und Gesundheit hin. In der Folge kann auch mit einer abnehmenden Arbeitsleistung, - motivation und –produktivität am Arbeitsplatz gerechnet werden. Nur wirklich zufriedene Beschäftigte, die gerne arbeiten, sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, gute Entwicklungs- und Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz besitzen, ein positives soziales Umfeld haben und wenig bis kaum Fehlbelastungen erfahren, beschreiben auch ihren Gesundheitszustand als beschwerdefrei. Dieser Zustand, sprich ein gutes Arbeitsverhältnis, zeigt sich wie bereits dargestellt leider bei nur ca. 9 % der abhängig Beschäftigten und bei ca. 15 % der Selbstständigen.

Die Summe der dargestellten Erkenntnisse weist auf ein erhebliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Qualität der Arbeit in Deutschland auf. Wichtigste Ansatzpunkte sind hier die drei Faktoren: *erstens* ein hohes Niveau von Entwicklungs-, Einfluss-, und Lernmöglichkeiten und gute soziale Beziehungen, *zweitens* keine Über- oder Fehlbeanspruchung, so dass keine gesundheitlichen Schäden auftreten und *drittens* ein existenzsicherndes gerecht zur Leistung empfundenes Einkommen. Halten sich diese drei Faktoren die Waage, so kann von einer guten Arbeitsqualität gesprochen werden. Neben diesen drei Faktoren ist natürlich das Verhältnis zwischen Privatleben und Berufsleben nicht außer Acht zu lassen, der so genannten Work-Life-Balance, über die wir im folgenden Artikel berichten möchten.

Eine gute Basis für die Realisierung der beschriebenen Faktoren bildet ein strukturiertes und systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie eine effiziente Förderung der

Mitarbeiter. Sie sind interessiert wie gut diese beiden Bereiche bei Ihnen installiert sind und ob Sie in Ihrem Unternehmen zu einer gute Qualität der Arbeit führen? Dann möchten wir Ihnen ein Selbstaudit des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz empfehlen. Unter dem Link

<http://www.stmugv.bayern.de/de/gesundheit/giba/betrieb/manage.htm>

finden Sie sowohl das Selbstaudit<sup>2</sup> als auch weitere Informationen zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Für eine detaillierte Beratung sprechen Sie uns gerne an!

---

<sup>2</sup> Als Audit (von lat. „Anhörung“) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozessabläufe hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten. Vgl.: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 21.06.2006

## Work-Life-Balance, eine volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Chance

**Work-Life-Balance ist in aller Munde und auch Bezug nehmend auf den voran stehenden Artikel zur Qualität der Arbeit sehr wichtig! Der Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben, die Balance von Energie tanken und investieren, dies sind Themen, die nicht nur die Arbeitnehmer betreffen, sondern inzwischen auch die Unternehmen beschäftigen. Interessant ist es insbesondere, da die Schaffung einer Work-Life-Balance eine volkswirtschaftliche sowie eine betriebswirtschaftliche positive Seite besitzt.** <sup>3</sup>

Haben Sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben? Sind Sie in der so genannten Work-Life-Balance und zufrieden?

Die Beantwortung dieser Frage hat in der deutschen Gesellschaft in der letzten Zeit an Interesse gewonnen. Hintergründe sind zum einen die demographische Entwicklung (volkswirtschaftlicher Aspekt) zum anderen betriebswirtschaftliche Berechnungen, bei denen u.a. Aspekte wie Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter mit einbezogen werden.



Von der volkswirtschaftlichen Seite aus ist bekannt, dass die deutsche Gesellschaft zunehmend altert und die Nachwuchsrate sinken. Es werden immer weniger Familien gegründet, junge Menschen führen nicht selten Fernbeziehungen aufgrund der z.B. geforderten Mobilität im Berufsleben. Der Akademikeranteil wird unter den Beschäftigten immer höher, geschätzte 40 % der künftigen Akademikergeneration wird ohne Nachwuchs bleiben. Dies wird Folgen sowohl für die wirtschaftliche als auch für die soziale Entwicklung haben. Neben der Sorge der Unternehmen, dass ihnen der Nachwuchs ausbleibt ist aber auch der Aspekt der Altenpflege zu beachten. Wenn es immer mehr ältere Menschen gibt, muss auch immer mehr Zeit für die Pflege der Älteren eingeplant werden. Dieses bedeutet genauso eine Doppelbelastung für den Pflegenden wie die Koordination von Beruf und Kinder. Für die Personalpolitik und Arbeitsorganisation bedeutet das die Herausforderung,

---

<sup>3</sup> Bericht „Work-Life-Balance“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend vgl. auch Studie der Bayerischen Elite Akademie, IHK-Magazin für München und Oberbayern, 06/2006

dynamischer und flexibler zu werden und Programmen zur Förderung der Familie mehr Bedeutung zuzurechnen.

Betriebswirtschaftlich beleuchtet führt die Balance zwischen Beruf und Privatem zu gesunden, ausgeglichenen, motivierten und leistungsfähigeren Mitarbeitern, die die Unternehmensproduktivität steigern. Hierbei sollte das Ganze ganzheitlich betrachtet werden und sowohl auf der Ebene der Verhältnisse (z.B. zeitliche Arbeitsflexibilität von Müttern) als auch beim Verhalten des Einzelnen (z.B. Umgang mit Stress) angesetzt werden. Diese beiden sich ergänzenden Dimensionen unterstützen und fördern sich gegenseitig und führen zum höchsten Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft.

Nicht uninteressant für die Firmen ist die Imagewirkung solcher Maßnahmen! Diese zeigt sich in der Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Neubewerbern, in der Unternehmensidentifikation der Beschäftigten sowie positiv in den Kundenbeziehungen.

Im Überblick können die folgenden positiven Ergebnisse durch die Umsetzung eines Work-Life-Balance-Konzeptes erwartet werden:

- Aufgrund der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben können Erwerbslose in den Arbeitsmarkt integriert und das Erwerbspotenzial erhöht werden.
- Jungen Paaren wird durch z.B. Angebote der Unternehmen eine verbesserte Kinderbetreuung ermöglicht, Nachwuchs zu bekommen, so dass die Geburtenrate steigt. Hier trägt auch der Wertewandel bei, der den Fokus wieder mehr auf die Familie legt.
- Die Pflege der älteren Familienangehörigen kann durch flexible Arbeitszeiten ermöglicht werden.
- Durch innerbetriebliche Stärkung der Mitarbeiterressourcen und der Kompetenz im Umgang mit z.B. Stress erhöht sich die Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.
- Durch motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter wird die Gesundheitsquote gesteigert und die Fehlzeitenkosten und die Ausgaben der Krankenkassen verringert.

Faktoren, auf die sich Work-Life-Balance-Maßnahmen auswirken sind zusammengefasst:

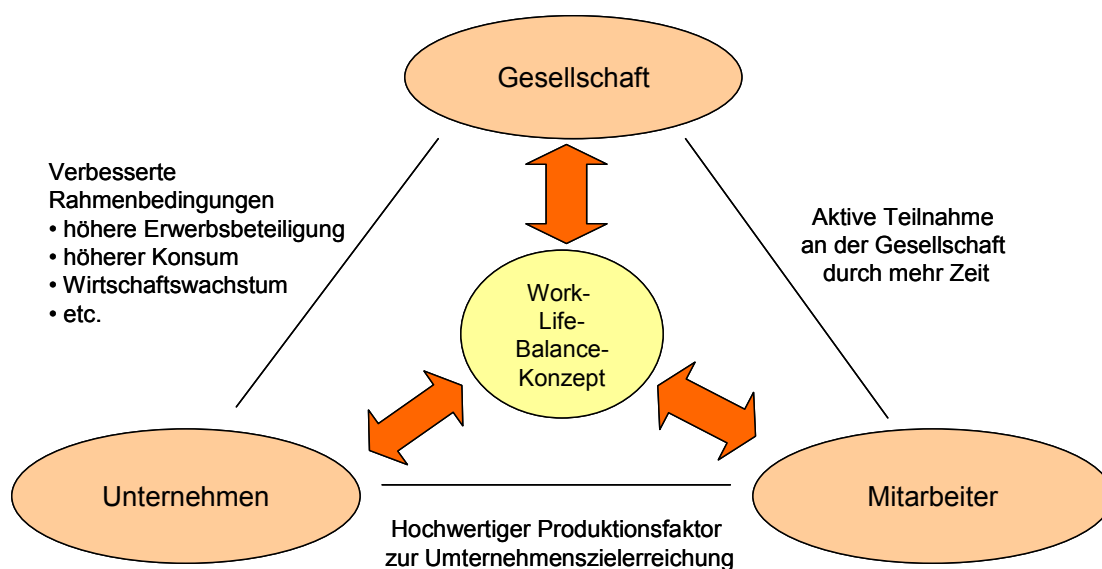
- Das Erwerbspotenzial
- Die Geburtenrate
- Die Produktivität
- Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherungen

Um Ihnen abschließend auch ein Gefühl dafür zu geben, was Work-Life-Balance-Maßnahmen in konkreten Zahlen ausmachen, hier eine Modellrechnung<sup>4</sup>:

Es wird vorausgesetzt, dass betriebliche und staatliche Work-Life-Balance-Maßnahmen erste Wirkungen in 2006 zeigen, nach maximal 14 Jahren (2020) der Wirkungshöhepunkt erreicht ist und dieser anschließend gehalten werden kann.

Unter diesen Annahmen würde sich das Erwerbspotenzial um 0,7 % steigern, die Geburtenrate von derzeit 1,36<sup>5</sup> auf 1,56 erhöhen, die Produktivität (bezogen auf alle Beschäftigten in Deutschland) um 0,1 % pro Stunde steigern und das Einsparpotenzial der Krankenversicherungen im Jahr 2020 bei 3 % liegen.

Es wird deutlich, Work-Life-Balance stellt sich als dreifache win-win-Situation dar, von der Unternehmen, Gesellschaft und Mitarbeiter profitieren.



*Das Wechselspiel zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Mitarbeiter*

Setzen Sie also auch Programme für die Work-Life-Balance bei Ihnen im Unternehmen um und sensibilisieren Sie Führungskräfte wie Mitarbeiter! Sowohl im strukturellen, organisationellen Bereich (Verhältnisse) als auch im Bereich der Personalentwicklung (persönliche Handlungskompetenz) gibt es zahlreiche Möglichkeiten für Work-Life-Balance-Maßnahmen.

<sup>4</sup> Vgl.: Bericht „Work-Life-Balance“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

<sup>5</sup> Vgl.: [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), 15.03.2006

Ein kleiner Überblick:

Verhältnisbezogene Maßnahmen:

- Teilzeitarbeit (insbesondere für Frauen interessant)
- Teilzeitmodelle mit Jobsharing
- Gleitzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten
- Arbeitszeitkontenmodelle
- Home Office / Telearbeit
- Job-Sharing
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder firmeninterne Kinderbetreuung

Verhaltensbezogene Maßnahmen:

- Seminare zur Stressbewältigung und Umgang mit Stress/-situationen
- Seminare zum Thema Zeit- und Selbstmanagement

## Buchempfehlung: Change Handbook

**„Open Space Technology“, „Whole Scale Change“, „Future Search“? Begriffe, die in immer mehr Unternehmen fallen, die schnellen Wandel innerhalb der Organisation erreichen wollen. Die Methoden sind hierbei so genannte Großgruppeninterventionen.**

Unternehmen, die Strukturen und eingefahrene Systeme aufbrechen oder auch auf veränderte Rahmenbedingungen schnell reagieren wollen, greifen in letzter Zeit verstärkt zu den vielfältigen Methoden der Großgruppenintervention.

Bei Großgruppeninterventionen werden Unternehmen, Kommunen oder andere soziale Systeme als Kommunikationssysteme betrachtet. Diese besitzen spezifische Kommunikationsformen, -prozesse und -strukturen, die nur schwierig von außen gewollt zu steuern sind. Sie reagieren vielmehr auf ihr Umfeld und entwickeln sich von alleine. Um in der heutigen turbulenten Unternehmenswelt zu „überleben“ behalten sie jedoch in der Regel ihre bisher gewohnten „sicheren“ Strukturen und Prozesse bei, so dass sich getreu nach dem Motto „wenn nichts besonderes geschieht, geschieht das, was schon immer geschah“ nicht viel verändert. Häufig werden Regelsysteme und Verfahren aufgebaut, die zum Beispiel dem strukturierten Transport von Informationen dienen, die Bürokratie aber erhöhen. Dies bedeutet einerseits Sicherheit stellt andererseits aber auch ein Hemmnis dar, das es gegebenenfalls gilt aufzubrechen.

Der Reiz der Großgruppenintervention besteht darin, dass Organisationen, also Kommunikationssysteme, zusammen kommen und sie einen Wechsel zwischen Arbeiten in der großen Gruppe sowie in Kleingruppen erleben. In der großen Gruppe (bitte nicht zu verwechseln mit Massenveranstaltungen!) gibt jeder sein „Selbst“ teilweise auf und agiert eher passiv, in der kleinen Gruppe ist er in der Verantwortung sich einzubringen. Die Großgruppe ist der Rahmen, der sich immer wieder zusammen findet, die Kleingruppen besitzen klare Aufgaben und Ziele.

Ziele von Großgruppenintervention sind unter anderem:

- das Aufbrechen von Bekanntem
- die Förderung der Kreativität und Inspiration
- die Bildung von Kontakten, die aufgrund des starren Systems vielleicht noch nie zustande gekommen sind
- die direkte Vermittlung von Informationen an alle Anwesenden

- die Schaffung von großer Energie zum nachhaltigen Wandel und einer gemeinsamen Zukunft
- die Formulierung und Äußerung von Bedürfnissen der Organisationsmitglieder
- die Steigerung der Produktivität der Menschen durch die Beteiligung am Wandel

Experten in der Thematik und den Methoden der Großgruppenintervention sind Peggy Holman und Tom Devane, die viele Jahre umfassende Erfahrung in der Anwendung von Großgruppeninterventionen sammeln konnten. Die beiden sind Herausgeber des Buches „Change Handbook“, das zum einen ein praktisches Nachschlagewerk der verschiedenen Methoden ist zum anderen einen schnellen und leichten Zugang zu den wichtigsten Informationen verschafft. Das Buch ist für all diejenigen gedacht, die das Ziel haben, dass ihre Organisation

- sich mit einer gemeinsamen Zukunftsvision identifizieren
- Veränderungen in Gang setzt
- Verantwortung sucht und Initiative ergreift
- ihr Potenzial an Kreativität ausschöpft

Vielleicht möchten Sie dies auch erreichen? Dann lesen Sie sich ein und lassen Sie sich inspirieren!

#### Meinungen zu diesem Buch:

„Wenn man sich für den Einsatz von praxisgeprüften Großgruppen-Methoden interessiert, dann kaufe man dieses Buch!“ (*Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management*)

„....das zurzeit beste Übersichtslexikon auf dem Markt. Eindeutig, knapp und ausführlich gleichzeitig sowie informativ.“ (*Amazon*)



<http://www.carl-auer.de/programm.php?isbn=3-89670-532-6>

## **Quellen**

INQA-Studie „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“, Dipl. soz. Tatjana Fuchs, Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Analysen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

- Führungskräfte und Familie, Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können, Ein Leitfaden für die Praxis
- Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse
- Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte

Studie der Bayerischen Elite Akademie, IHK-Magazin für München und Oberbayern, 06/2006, „Ganz schön flexibel“

### **Internetquellen:**

[www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,406190,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,406190,00.html), Stand 15.03.2006

<http://de.wikipedia.org>, Stand 21.06.2006

### Impressum:

Anne Fürwentsches  
Motio Verbund GmbH  
Kaiserallee 15a  
76133 Karlsruhe

Tel.: 0721-830 10 60  
Fax: 0721-830 10 62  
Email: [motio@motio.de](mailto:motio@motio.de)

