

9.32 Strategisch Stress managen

Die Organisation und das Personal in bewegten Zeiten belastbar halten

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- gute Gründe für ein strategisches Stress-Management in Organisationen,
- welche Theorien und Modelle des Stress-Managements für Organisationen nützlich sind,
- was eine resiliente Organisation auszeichnet und welche Rolle Führungskräften und Stress-Lotsen dabei zukommt,
- wie sie Stressoren einer Organisation analysieren können,
- wie Sie ein Projekt zum strategischen Stress-Management gestalten können.

Der Autor

Mathias Hofmann, geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT seit 2002. Diplom-Pädagoge und Master of Business Consulting, zertifizierter Coach (EASC) und Berater (FPI). Führungserfahrung als Leiter der Drogenberatung e. V. in Lippe 1994–2002. Schwerpunkte in der Beratung und Moderation: Change-Management, Teamentwicklung und Führung im Kontext von Konzernen, Mittelstand und öffentlicher Verwaltung. Projekte zum strategischen Stress-Management u. a. in 6 Jobcentern in Ostwestfalen-Lippe 2012–2014. Zahlreiche Publikationen zum Thema Change-Management, Führen und Stress-Management.

Kontakt: SHS CONSULT GmbH, August-Bebel-Straße 58, 33602 Bielefeld, 0521/32 99 5000, 0160 552 6971, www.shs-consult.de, mh@shs-consult.de

Inhalt

	Seite
1	Überblick: Strategisches Stress-Management 3
2	Das Phänomen Stress 3
2.1	Was ist Stress? 3
2.2	Organisationaler Stress 4
2.3	Mensch und Organisation im Stress 5
3	Ansätze zum Stress-Management 5
3.1	Die resiliente Organisation 5
3.2	Das strategische Stress-Management 7
3.3	Mit Komplexität umgehen 8
4	Strategisches Stress-Management als Projekt 10
4.1	Prinzipien 10
4.2	Ziele 11
4.3	Architektur 12
4.4	Die Zukunftskonferenz 15
4.5	Stress-Lotsen als besonderes Element für Nachhaltigkeit 16
5	Zusammenfassung 17
6	Literatur: 19

1 Überblick: Strategisches Stress-Management

Die seit Langem beschriebene zunehmenden Geschwindigkeiten und Verdichtungen im Arbeitsalltag gehen einher mit radikalen Veränderungen von Geschäftsmodellen im Zuge der digitalen Transformation. Ebenso verändert sich grundlegend die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten. Kontinuierliche Veränderungen erzeugen Unsicherheiten und Stress sowohl bei den Personen als auch bei den Organisationen und Unternehmen. Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz sind gefragt, eine belastbare und anpassungsfähige Organisation scheint notwendig zum Überleben am Markt. Sogenannte resiliente Organisationen zeichnen sich

durch Netzwerkstrukturen, dialogische Kommunikation, Entbürokratisierung und Experimentierfreude aus. Die Beschäftigten identifizieren selbst Stressoren und identifizieren Handlungsfelder für zukunftsweisende Zusammenarbeit. Führungskräfte gestalten das Spannungsfeld zwischen strategischen Anforderungen und der notwendigen Potenzialentfaltung der Beschäftigten, und sie gestalten identitätsstiftende Kultur. Kollegiale Teamentwicklung schafft Entlastung im Stress. Geschulte Spezialisten unterstützen als Stress-Lotsen Teams und einzelne Beschäftigte. Als Programm oder Projekt mit hohem Partizipationsgrad kann strategisches Stress-Management selbst zum Kommunikations- und Veränderungsbeschleuniger werden und auf das subjektive Stress-Empfinden abbauend wirken.

2 Das Phänomen Stress

2.1 Was ist Stress?

Wir sind alle Experten: Jeder kennt mindestens eine Person, die einen „Burnout“ erlitten hat, wir wissen sogar, dass es sich um einen Modebegriff und keine medizinische Indikation handelt. Die diagnostizierten psychischen Erkrankungen – insbesondere die aufgrund empfundener Arbeitsüberlastung – nehmen weiter zu. Die statistische Erhöhung der letzten Jahre mag dem positiven Effekt einer Ent-Tabuisierung geschuldet sein, die absolut hohe Zahl bleibt für einzelne Personen wie Unternehmen besorgniserregend.

Ohne Zweifel hat Stress auch seine guten Seiten. Anforderungen motivieren uns, und ohne die Beschäftigung mit neuen Herausforderungen wären wir unterfordert und das Leben langweilig. Stress als ernsthaft subjektiv empfundene Überlastung geht über diese anregenden Kitzel weit hinaus. Beschäftigte in allen Branchen beklagen zu hohe Arbeitsmengen und neue technische Herausforderungen, die kaum zu meistern sind. Wir erleben über die 24h-Versorgung mit Emails und Kurz-Nachrichten sowie die ständige Erreichbarkeit via Handy eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, die kulturell noch nicht geregelt ist. Die Selbstverständlichkeit, dass Männer wie Frauen beruflich tätig sind und sich dabei auch beruflich weiterentwickeln wollen, zeigt die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich auf und führt bei aller Freude häufig zu Stress bis hin zur völligen Erschöpfung.

Stress wird subjektiv unterschiedlich empfunden. Je nach Sozialisation und Erfahrung bilden Menschen individuelle Stärken aus und empfinden

verschiedene Situationen mehr oder weniger als Stressoren. Den Zusammenhang zwischen anregender Leistung und leistungsmindernder Überforderung haben Robert Yerkes und John D. Dodson bereits 1908 festgehalten: Unterforderung wie Überforderung werden als Stress empfunden, die Grenzen sind individuell:

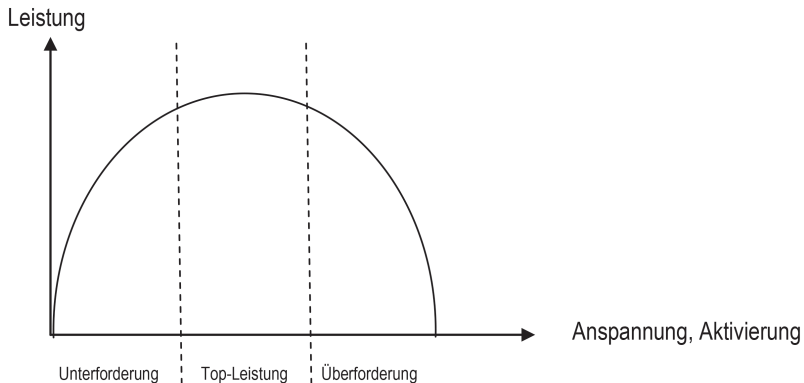


Abb. 1: Die Abhängigkeit der Leistung von der Aktivierung und Anforderung (Yerkes/Dodson 1908)

2.2 Organisationaler Stress

Was wir auf der individuellen Ebene umgangssprachlich und medizinisch als Stress erleben, zeigt sich auch auf der Ebene der Organisationen und Unternehmen. Hier heißen die Schlagworte „Industrie 4.0“, „Fachkräftemangel“, „digitale Transformation“, „Standortverlagerung“ oder „Raubkopie“. Wir erleben mit Big Data, webbasierten Diensten und dem Internet eine radikale Veränderung von Geschäftsmodellen, deren Ausmaß gerade erst erkennbar wird. Hotelketten und Taxigewerbe sind Beispiele für kapitalintensive Gewerbe, die durch Kommunikationsdienstleister wie *airbnb* und *uber* bedroht werden, ohne dass diese über eigene Hotelzimmer oder Fahrzeuge verfügen. Der Handel und die Kundenpflege wandern mit intelligenten Algorithmen ins Internet ab, Ladenlokale in Innenstädten und klassische Vertriebswege stehen vor Existenzfragen. Die Transparenz von Maschinendaten im Netz (Web 4.0) macht die Leistung und Kalkulation der Betreiber durchschaubar, die Lieferketten werden neu gestaltet,

die Verteilung der Verhandlungsmacht ändert sich. Wenn die Produktion und auch bald die Logistik weitestgehend robotisiert und automatisiert ist, wo entstehen dann neue Arbeitsplätze? Auch im Büro werden Arbeitsprozesse digitalisiert und automatisiert, Services eingabefreundlich zum Kunden verlagert und die Variabilität standardisiert.

Neben dieser technischen Innovationsflut erleben wir aktuell eine globale Zunahme von Krisen und Unsicherheiten, die die internationalen Geschäftsbeziehungen stören und vor Ort neue Herausforderungen wie die Aufnahme und Integration von Flüchtlingen mit sich bringen. Dies bedeutet einen unerwarteten großen Stress für Kommunen, Jobcenter, Hilfsorganisationen und Einrichtungen der Jugendhilfe und sozialen Arbeit. Was wir dabei nicht übersehen sollten: An vielen Stellen ergeben sich aus diesen Veränderungen auch große Geschäftschancen.

2.3 Mensch und Organisation im Stress

Das persönliche Stress-Empfinden und die neuen Anforderungen an Unternehmen und Organisationen sind eng miteinander verbunden. Die Menschen und das System in dem sie handeln, können nicht als getrennte Entitäten betrachtet werden. Die Menschen mit ihren Einstellungen gestalten in der Praxis des Handelns ihre Organisation und eine auf alle ausstrahlende (und sich wandelnde) Kultur. Sie bilden Interaktionsmuster aus und sie stiften damit eine Identität (Simon 2004: 171 ff.). Organisationen sind im ständigen Austausch mit anderen Organisationen, viele Menschen kommunizieren, handeln, agieren an Schnittstellen und nehmen überall Informationen auf. Diese Einflüsse von außen wirken auf Personen, werden interpretiert und weitergegeben – und beeinflussen wiederum die Kultur, die Stimmungen und die Handlungen in Organisationen und Unternehmen. In unserer Gesellschaft ist der Wunsch nach Orientierung und Sicherheit dabei stark ausgeprägt. Nach Geert Hofstede liegt Deutschland in der Kulturdimension der „Unsicherheitsvermeidung“ weltweit in der Spitzengruppe (Thomas u. a. 2003). Der Verlust von Sicherheit und ein Mangel an Orientierung werden von vielen Menschen als Stress empfunden. Eine unsichere Geschäftslage für Unternehmen, ein Wandel der Umwelt und des Marktes, der Verlust von Positionen am Markt, die Umorganisation von Bereichen oder Abteilungen, ist für viele Betroffene purer Stress. Jede Vermutung und erst Recht die Ankündigung eines Wandels ist von ansteigendem Flurfunk begleitet, die informelle Kommunikation dient dazu, Zusammenhalt

herzustellen, sich durch eine gemeinsame Einschätzung und auch durch Abgrenzungen („die da oben“) gegenseitig Sicherheit zu geben um Stress auszuhalten (s. u. Karasek/Theorell 1990).

Und umgekehrt lähmt eine gestresste Belegschaft jedes Unternehmen: Interne Auseinandersetzungen zwischen Abteilungen, ein schlechter Ruf der Führungsmannschaft, angeblich mangelnde Information durch die Unternehmensspitze, massive Konflikte zwischen Betriebsrat und Management, am besten noch begleitet durch negative Einträge in Internet-Portalen und eine schlechte Presse, gefährden jede Organisation in ihrer Identität. Im schlimmsten Fall wenden sich Beschäftigte ab, verlassen ein Unternehmen und es findet sich kein adäquater Ersatz. Übermäßig gestresste Beschäftigte und eine schlechte Unternehmenskultur (beides Größen mit subjektiver Bewertung) zwingen jede Organisation, sich mit sich selbst zu beschäftigen und Aufmerksamkeit vom Umfeld, den Kunden und Märkten abzuziehen, um zunächst die Gemeinsamkeit und gute Arbeitsfähigkeit intern wiederherzustellen und dann mit einem besseren Spirit den Anforderungen von Markt und Kunden zu begeben.

3 Ansätze zum Stress-Management

3.1 Die resiliente Organisation

Der Begriff der Resilienz entstammt ursprünglich der Werkstoffkunde und bezeichnet die Fähigkeit eines Werkstoffs, nach Außeneinwirkung wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukehren. Auch die Ökologie verwendet den Begriff für die Fähigkeit von Ökosystemen, Einflüsse von außen zu puffern. Eine anschauliche Metapher für Resilienz liefern Bäume, die sich im starken Wind biegen und nach der Böe wieder in ihrer Ursprungsform stehen. Bei zu starkem Sturm reicht ihre Resilienz im Sinne von Widerstandsfähigkeit nicht: Sie verlieren Äste oder brechen ganz oder werden mit Wurzel umgeworfen. Übertragen auf Organisationen bedeutet eine hohe Resilienz eine hohe Reaktions- und damit Veränderungsfähigkeit auf äußere Einflüsse, ohne die eigene Identität zu verlieren. „Resilienz ist ein Schlüssel, um Krisen zu überleben und zu bewältigen“ (Moritz 2011: 13). Entsprechende Ideen sind schon länger bekannt, sie wurden für Organisationen bereits 1994 von P. Doe (creating a resilient organization zit. nach Moritz 2011) und 1996 von P. Senge (Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation) entwickelt und haben große Verbreitung erfahren.

IBM ist vom Hersteller mechanischer, später elektromechanischer Büromaschinen zum Computerhersteller geworden und hat sich jüngst zum Beratungsunternehmen gewandelt. Bertelsmann begann als Druckerei und Verlag, entwickelte den Buchvertrieb und betreibt heute u.a. private Fernsehsender und digitale Dienstleistungen. Fuji fertigt heute Kameras und keine Filme mehr. Andere Unternehmen haben den Wandel nicht bewältigt: Kodak und Nokia haben Stufen an Innovationen verpasst und sind als Unternehmen quasi verschwunden. Wieder andere sind in fundamentalen Veränderungen, wie zum Beispiel die jahrelang sicheren Energieriesen in Deutschland, die mit der Energiewende seit einigen Jahren vor nie erwarteten Herausforderungen stehen.

Die strategische Erneuerung ist heute für Unternehmen wie für die öffentliche Verwaltung eine anerkannte kontinuierliche Aufgabe geworden, es geht nicht mehr nur um Prozessoptimierung und einige neue Geschäftsfelder, es werden kontinuierliche Systemwechsel notwendig. Was gestern noch für Start-Ups und die IT-/Medien-Branche galt, ist heute selbst in großen Industriekonzernen die neue Herausforderung: Die Notwendigkeit kontinuierlicher Veränderung und die permanente parallele Verfolgung vieler umfassender Change-Projekte (Gergs 2016). Der Wandlungsbedarf setzt allerdings eine Wandlungsfähigkeit und vor allem auch eine Wandlungsbereitschaft voraus (Krüger 2006).

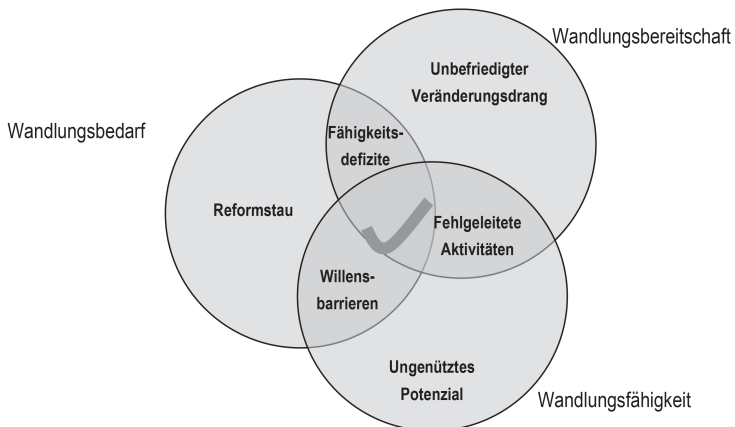


Abb. 2: Die Zusammenhänge zwischen Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit (eigene Darstellung nach Krüger 2006)

Hier verbinden sich organisationales und individuelles Stress-Management, denn eine resiliente Organisation erfordert auch eine resiliente Belegschaft (Doe 1994, zit. nach Moritz 2011). Eine Wandlungsbereitschaft erfordert Neugier, Einlassen auf Experimente und vor allem auch Aufgeben von bisher bewährten Mustern im Handeln oder in der Organisation. Die Geister scheiden sich: Während die einen von einer Unbeweglichkeit des Menschen ausgehen und so den Widerstand gegen Erneuerung quasi biologisch begründen (Kruse/Schomburg 2016), beschreiben andere Unternehmenskulturen, in denen altersunabhängig eine ständige Erneuerung als selbstverständlich empfunden wird und jeder Stillstand Unzufriedenheit schürt (Gergs 2016). Beiden Sichtweisen gemeinsam ist es, dass sie die soziale oder kulturelle Komponente der Wandlungsbereitschaft betonen. Es ist also ein organisationales Phänomen, wie wandlungsbereit die Beschäftigten eines Unternehmens oder einer Organisation sind (vielleicht auch einer besonderen Abteilung in dieser Organisation), wobei sicherlich immer persönliche Unterschiede zwischen einzelnen Beschäftigten bestehen werden, also neben einem Trend oder einer grundsätzlichen allgemeinen Beobachtung sich eine Vielzahl von Haltungen zu und Umgangsweisen mit Belastungen und Wandlungsbedarfen zeigen.

Die resiliente wandlungsbereite und wandlungsfähige Organisation zu entwickeln ist eine Aufgabe der Organisationsentwicklung – die Beschäftigten zu wandlungsbereiten und wandlungsfähigen Beschäftigten zu entwickeln ist eine Aufgabe der Personalentwicklung.

3.2 Das strategische Stress-Management

Das strategische Stress-Management führt die Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen zusammen und entwickelt *mit den Beschäftigten persönliche und organisationale Konzepte*. Strategisches Stress-Management setzt an vier Punkten an, die in der Regel in jeder Organisation ein Spannungsfeld bilden und gemeinsam bearbeitet werden, um die Dynamik zu integrieren (Hofmann/Recknagel u. a. 2015: 17).

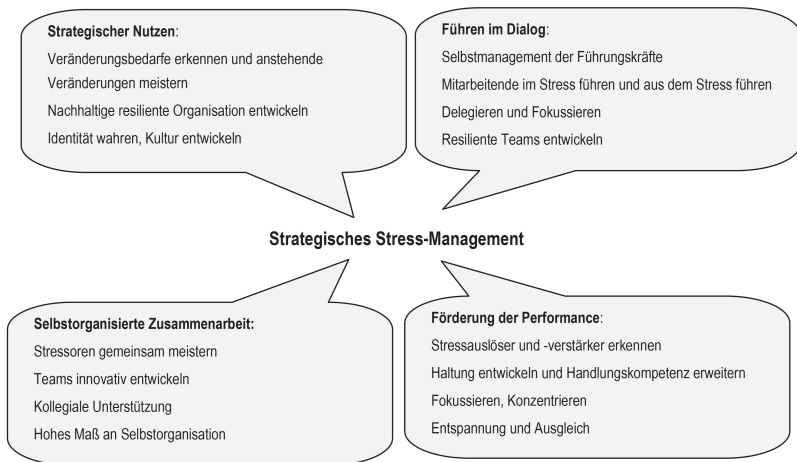


Abb. 3: Das dynamische Umfeld im ganzheitlichen strategischen Stress-Management

Die besondere Idee am strategischen Stress-Management ist die konsequente Zusammenführung des Change-Managements der Organisation mit der individuellen Stress-Bewältigung der Beschäftigten und der Entwicklung der Kooperation in Teams, Projekten und an Schnittstellen. Mit einem hohen Partizipationsgrad wird Verantwortung für Veränderung an die Beteiligten delegiert und die Gestaltung der möglichst stressfreien Zusammenarbeit dorthin beauftragt, wo die höchste Sach- und Selbstkompetenz liegt: an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst und an die Teams, die gemeinsame Ziele und Aufgaben bearbeiten.

Der Führung kommt hierbei eine Schlüsselfunktion zu: Die Unternehmensführung hat die zentrale Aufgabe, bei allen anstehenden ständigen Veränderungen die Stabilität einer gemeinsamen Identität zu schaffen und Sicherheit persönlich auszudrücken, das strategische Stress-Management konsequent zu führen und die entsprechenden Systeme bereitzustellen.

Den Führungskräften obliegt die kommunikative Umsetzung, die aktive vorbildliche Beteiligung, und die vertrauensvolle Unterstützung aller Beschäftigten.

Im strategischen Stress-Management entsteht eine resiliente Organisation mit resilienten Mitarbeitern, und der Prozess des strategischen Stress-Managements ist bereits ein Eintritt in die sich weiter entwickelnde resiliente Organisation.

3.3 Mit Komplexität umgehen

Der Schlüssel für das Management von Stress liegt im Umgang mit der Komplexität, mit der gefühlten unüberschaubaren, viel zu regulierten und schlicht zu umfassenden Arbeitslast.

Es gibt zu viel zu tun, die Arbeitsmenge belastet und es ist so schwer, sich zu fokussieren und Dinge guten Gewissens sein zu lassen. Außerdem belastet zusätzlich die Vorgabe, Prozesse zu dokumentieren und nachzuhalten, jedes Controlling und Formalisieren hält scheinbar von der originären Arbeit ab. *Zu viele Regeln sind einzuhalten* und kaum zu überblicken, gleichzeitig ist Compliance ein höchster Unternehmenswert und Übertritte werden geahndet. Zu viele Regeln und zu viele Aufgaben geben keine Sicherheit mehr, sondern erhöhen Unsicherheit und Stress.

Die Zusammenhänge sind komplex und viele Bedingungen beeinflussen sich gegenseitig, sodass Reaktionen auf eigenes Handeln kaum abschätzbar sind und die Zukunft unberechenbar ist. Das ist kein neues Phänomen, es tritt nur aktuell mit der digitalen Transformation und gesellschaftlichen Veränderungen mehr in Erscheinung. Ashby hat bereits 1956 das Gesetz aufgestellt, das hilft, mit Komplexität zu leben: *Only variety disturbs variety* (nach Kruse/Schomburg 2016). In komplexen Umgebungen helfen keine eindimensionale Kontrolle und kein tief gestaffeltes Regelwerk, sondern nur eine große Vielfalt und ein kleines Regelwerk. Ein Beispiel mag der Vergleich der Volkswirtschaftssysteme im geteilten Deutschland 1949–1990 bieten: In der DDR misslang der Versuch, alles zentral zu regeln und Produktion, Preise, Bildung, Verbrauch, Marktgeschehen in toto zu kontrollieren. Bei vielen formalen Regeln entstand (unter der Hand) eine informelle Wirtschaft des Tauschhandels und gegenseitiger Unterstützung, durch die das System letztendlich etwas länger überleben konnte. Ein anderes Beispiel ist der Individualverkehr: Ein System von Kreisverkehren und der einfachen Regel „rechts vor links“, in dem die einzelnen Verkehrsteilnehmer aufeinander achten und eigene Entscheidungen treffen ist jedem System von Ampeln und Schilderwald überlegen, und

zwar sowohl in Bezug auf die durchschnittliche Fahrtdauer von Start zum Ziel, als auch hinsichtlich der Unfallsicherheit.

Was hilft:

1. **Fokussierung**, Entbürokratisierung, Verschlanung, Vereinfachung der Regeln, effizientes Controlling *statt* der weiteren Steigerung der Effizienz der Prozesse, Standardisierung von Vielfalt und Abweichung. Das agile Manifest (Beck et al 2001) gibt einige Anregungen für eine modifizierte Haltung und Arbeitsweise:
 - Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
 - Wir schätzen funktionierende Produkte mehr als umfassende Dokumentationen.
 - Wir schätzen die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als die Vertragsverhandlung.
 - Wir schätzen das Reagieren auf Veränderungen mehr als das Verfolgen eines Plans.

Das agile Manifest ist entstanden, um unüberschaubare, komplexe IT-Projekte zu managen. Die Konzentration auf die Beziehung zu den anderen Handelnden und auf die häufig kürzere Kommunikation, dazu die programmatische wiederkehrende Reflexion der Arbeitsweise hilft, Schritt für Schritt, das Ziel effektiv zu erreichen. Das Unüberschaubare wird zerlegt und delegiert, die enge Kommunikation schafft Steuerung und Controlling.

2. **Vielfalt** schaffen **und** den **Dialog** untereinander fördern. Ein Netzwerk ist nur so gut wie die Qualität der Kommunikation unter den Mitgliedern. Regelmäßige hierarchieübergreifende Kommunikation fördert das Verständnis füreinander zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne die Autorität des Mittelmanagements zu untergraben. Abteilungsübergreifende operative Absprachen sind sogar im streng organisierten Militär als „kleiner Dienstweg“ unverzichtbar, um schnell richtige Entscheidungen zu treffen. Jeder weiß um den Nutzen von Kaffee-Ecken zum bewussten Fördern des informellen Austausches.
3. **Entscheidungen** auf die Ebene der Organisation *delegieren*, die der operativen Umsetzung so nahe wie möglich ist, die die höchste operative Kompetenz innehat. Dies gilt es zu verbinden mit der gleich-

zeitigen *Förderung der operativen Kompetenz und der Potenzialentfaltung* der handelnden Beschäftigten, um Überforderung und Stress zu vermeiden. Die Führungskraft ist schon lange nicht mehr der „beste Sachbearbeiter“. Für diese radikale Delegation ist ein hohes Vertrauen zueinander notwendig, und außerdem bedarf es einer Fehlerkultur, die diesen Namen verdient und die Scheitern nicht mit Angst besetzt, sondern als selbstverständliche Folge jedes unternehmerischen Handelns miteinkalkuliert. Hans A. Wüthrich fordert (2016: 28 ff.), dem Scheitern eine Bühne zu geben, Experimente bewusst zu wagen und Erfolge wie Misserfolge gelassen auszuwerten.

Robert Karasek und Töres Theorell haben diese Zusammenhänge zum Stress-Management bereits 1990 in ihrem Anforderungs-Kontroll-Modell beschrieben (Recknagel u. a. 2015). Bei steigenden Anforderungen entlasten zwei Dinge: ein eigener Entscheidungsfreiraum (wenig Vorgaben an Regeln und die Chance zur Selbstorganisation) und die Unterstützung durch das direkte soziale Umfeld (Führungskraft und Kolleginnen/Kollegen im Team). Damit werden die Aufgaben für Führung zur Stress-Reduzierung klar umrissen.

4 Strategisches Stress-Management als Projekt

4.1 Prinzipien

Grundsätzlich ist ein Projekt zum strategischen Stress-Management nur glaubhaft, wenn die Vorgehensweise der Zielvorstellung entspricht. Hier gilt also: Der Zweck muss im Mittel erkennbar sein, das Projekt darf nicht den Stress erhöhen, sondern muss vom ersten Tag an kleine Erfolge zeigen.

1. **Prinzip Strategischer Nutzen:** Ein Projekt Stress-Management dient der Zukunftsfähigkeit der Organisation und seiner Beschäftigten. Also sollen auch alle Maßnahmen diesem Zweck dienen, sie sollen an der faktischen praktischen Arbeit ansetzen und einen zukunftsweisenden Output liefern. Veränderungen und Experimente sind ausdrücklich erwünscht, die Herausforderungen von morgen sind der Maßstab für die Bewertung von Ergebnissen. Zu diesem Prinzip gehört auch ein laufendes Controlling von Innovationen und Veränderung auf langfristigen Nutzen für die Organisation.

2. **Prinzip Führen im Dialog:** Ein Projekt zum strategischen Stress-Management ist ein Vorhaben, das mit mittlerem Aufwand einen großen Effekt haben kann. Schon der Begriff „Stress-Management“ lässt viel Fantasie zu und verspricht Lösungen. Da alle Beschäftigten betroffen sind und zu diesem Thema eine Meinung haben, wird das Projekt sicherlich von Beginn an kritisch ob seiner Wirkung beobachtet und mit Kommentaren begleitet. Die aktive und kontinuierliche dialogische Kommunikation zum Projekt ist also ein Erfolgsfaktor. Es gilt, die Vielfalt der Meinungen interessiert gegenseitig aufzunehmen, ernsthaft zu integrieren und konstruktiv zu nutzen. Dafür werden verschiedenste Formate vom Kamingsgespräch über Seminare, Projektgruppen, Workshops und Aktionstage wiederkehrend eingesetzt.
3. **Prinzip Selbstorganisation in der Zusammenarbeit:** Im strategischen Stress-Management werden den Beschäftigten Mittel an die Hand gegeben, um die organisationalen Stress-Verstärker zu identifizieren und selbst Lösungen zu entwickeln. Dies gilt für die Gesamtorganisation ebenso wie für Abteilungen und Teams. In Teams werden alle Teammitglieder in Teamentwicklungen einbezogen, in Abteilungen, Bereichen und größeren Einheiten jeweils eine überschaubare repräsentative Auswahl aus Hierarchiestufen, Tätigkeiten und Funktionen, Alters-, Erfahrungs- und Berufsgruppen gemischt. Wer Ideen hat, soll dafür eintreten und falls er genügend Unterstützung findet, Lösungen entwickeln und umsetzen.
4. **Prinzip Förderung der Performance:** Zukunftsfähigkeit soll keinen unerwünschten Stress machen. Spaß an der Arbeit, Kollegialität und Entwicklungsmöglichkeiten sind für die Beschäftigten die größten Motivatoren und sollen sich durch ein Projekt Stress-Management erhöhen und nicht verringern. Das Prinzip weitgehender Selbstorganisation werden manche Beschäftigten auch als Belastung und Überforderung empfinden. Diese Beschäftigten gilt es zu fördern hinsichtlich ihrer Fachkompetenz, ihrer Arbeitstechniken und Einstellungen und Haltungen. Neben fachlichen Schulungen sind Seminare zum Thema *persönlicher Umgang mit Belastungen und Stress* selbstverständlicher Bestandteil eines Projektes strategischen Stress-Managements. Ein nützliches Instrument zur Performance-Entwicklung ist die Qualifizierung und der Einsatz von internen Stress-Lotsen, die neben ihrer originären Tätigkeit als Experten einzelne Kolleginnen und Kollegen oder auch ganze Teams unterstützen und ihnen helfen, Stress zu bewältigen und gute neue Lösungen zu entwickeln.

4.2 Ziele

Für die Einführung eines strategischen Stress-Managements in Form eines Projektes lassen sich demnach folgende Ziele ableiten:

- Die **einzelnen Beschäftigten** reduzieren ihr subjektives Stress-Empfinden und entwickeln ihre operativen Aufgaben im Sinne der Organisation nutzenbringend weiter. Sie sind fachlich wie arbeitsmethodisch top qualifiziert.
- Die **Teams** organisieren sich aufgabenorientiert pragmatisch und reduzieren Stressoren sowohl in ihren Prozessen als auch in ihrer persönlichen Zusammenarbeit.
- Die **Führungskräfte** schaffen einen identitätsstiftenden Rahmen in der Organisation. Sie sind in der Lage, in Ungewissheit Orientierung und Sicherheit zu vermitteln und kontinuierliche Veränderungen zu steuern. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter in ihrer Selbstorganisation und treffen stressreduzierend priorisierende richtungsweisende Entscheidungen. Sie fördern ihre Mitarbeiter und reduzieren Bürokratie.
- Die **Organisation** reduziert interne Stress-Verstärker Sie verfügt über Instrumente und Ressourcen zur Reflexion von Belastungen und Herausforderungen. Die Organisation ist experimentierfreudig, wandlungsfähig und wandlungsbereit. Sie verfügt über ein nachhaltiges, sich selbst weiterentwickelndes Stress-Management.

4.3 Architektur

Unter Architektur verstehen wir den Ablauf eines Projektes zum strategischen Stress-Management (vgl. Heidrun Strikker 2014).

Agiles Projektmanagement

Grundsätzlich ist ein solches Projekt agil zu managen: Zielstellung mit Zeitkorridor werden zu Anfang formuliert, ebenso die Rollen und Formate für die Projektarbeit und die Meilensteine für die Zusammenarbeit. Die einzelnen Maßnahmen werden im Verlauf des Projektes geplant, ebenso wird die fortlaufende Kommunikation Schritt für Schritt fortgeschrieben.

Einrichtung einer Steuerungsgruppe

Für diese Art des Projektmanagements bedarf es einer Steuerung mit hoher Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz. In einer Steuerungsgruppe (Hofmann/Strikker 2007) sollte also die Geschäftsführung vertreten sein, dazu die operative Projektleitung und Vertreter der relevanten Gruppen der Organisation (Betriebsrat, Führungskraft, Mitarbeiter). Die Steuerungsgruppe plant, kommuniziert, evaluiert und repräsentiert das Projekt.

Analyse und Maßnahmenplanung

Als erste operative Maßnahme nach der Grundplanung steht die Analyse und Maßnahmenplanung. Im Sinne des Dialoges, der Selbstorganisation und Performanceentwicklung empfiehlt sich dringend ein Großgruppenformat wie zum Beispiel eine *Zukunftskonferenz*, an der ein repräsentativer Mix aus bis zu 80 Beschäftigten der Organisation teilnehmen. In zwei Tagen beschäftigt sich diese Gruppe intensiv mit den Herausforderungen an die Organisation und mit den internen Stressoren und Stress-Verstärkern. Zu einem Zukunftsbild werden Maßnahmen erarbeitet, die die Organisation zukunftsfähig und stressärmer gestalten. Experimentierfreude ist gefragt! Was eine Mehrheit findet wird in die Hände der Protagonisten übergeben.

In der Regel verfolgen die Maßnahmen Verbesserungen der Kommunikation horizontal wie vertikal, Verschlinkungen der Projektwelt, neue Organisationsformen auf Team- und Abteilungsebene, Prozessverbesserungen, Entbürokratisierungen, Maßnahmen zum Sozialleben in der Organisation, neue Kooperationen bei der Produktentwicklung oder Kundenbetreuung zwischen einzelnen Teams und ähnliches mehr.

(Eine Fremdanalyse wie z. B. eine Befragung oder Begehung durch Berater unterminiert eher die Eigenverantwortung: Wenn andere fragen, können diese ja auch gleich die Lösungen erarbeiten und umsetzen. Und wahrscheinlich ist die Motivation zur Beteiligung eher gering.)

Umsetzung durch Arbeitsgruppen

Im Folgenden werden diese Maßnahmen von Arbeitsgruppen umgesetzt, eng begleitet durch die Steuerungsgruppe und das Projektmanagement, die unterstützen und auch kontrollieren. Was nicht konsequent verfolgt wird, wird aktiv beendet und ausgewertet, bevor es im Sand verläuft (Sinnhold 2009).

Qualifizierung im Umgang mit Stress

Parallel dazu werden die Beschäftigten im individuellen Umgang mit Stress qualifiziert und die Führungskräfte außerdem auch für die Bewältigung ihrer speziellen dynamischen Situation „im Sandwich“ – zwischen Managementanforderungen und gestressten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Schulung der Teams

Ebenso werden im Projekt Teams qualifiziert, ihre Zusammenarbeit innovativ und stressvermindert zu reorganisieren. Diese klassische Teamentwicklung wird organisationsweit wiederkehrend eingeführt, alle Beschäftigten bleiben so in ihrer kleinsten Organisationseinheit in ständiger Veränderung und nehmen immer wieder Herausforderungen von außen oder aus internen Konstellationen auf.

Ausbildung von Stress-Lotsen

Schließlich werden als wichtiger Baustein des Projektes Beschäftigte zu Stress-Lotsen ausgebildet, die als interne Expertinnen und Experten dauerhaft für Schulungen und Coaching zu Stress und Innovation zur Verfügung stehen. So können über das Projekt hinaus Teams und Beschäftigte quasi professionell begleitet und geschult werden und in jeder Einarbeitung neuer Beschäftigter kann Stress-Management direkt greifen.

Ergänzender Hinweis

Neben der Zukunftskonferenz können weitere Großgruppenformate hohe Wirkung entfalten, zum Beispiel ein *Abschlussstag* mit Aktivitäten, Vorträgen, Diskussionen und Kultur zu Stress-Management und Zukunftsentwicklung. Aus der Evaluation des Gesamt-Projektes und der Diskussion hierzu am Transfertag werden die weiterführenden Maßnahmen und der Übergang in einen ständigen Prozess der Veränderung ohne Stress initiiert.



Abb. 4: Architektur eines Projektes zum strategischen Stress-Management (vgl. Hofmann/Matthes/Strikker 2015)

4.4 Die Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz ist die Chance, mit einem Paukenschlag das strategische Stress-Management zu starten. Eine gut geplante und moderierte Zukunftskonferenz bleibt im Gedächtnis der Beteiligten und der Organisation in aller Regel als Meilenstein der Unternehmenskultur im Bewusstsein und es wird gerne davon erzählt (von Sehlen/Dünow 2015).

Gegenüber jeder Fragebogen-Aktion hat eine Zukunftskonferenz als *zentrales Analyseinstrument zu Stress* in Organisationen den unschlagbaren Vorteil, dass sich die Beteiligten direkt begegnen, sich austauschen und Gemeinschaft entwickeln. Stress ist eine subjektive Bewertung und der Stress, den andere Personen haben, kann nur im persönlichen Gespräch und im Austausch verstanden werden. Nicht nur die unterschiedlichen persönlichen Stärken oder Charakteristika werden so erkennbar, auch und vor allem die Unterschiede, die sich aus der Funktion in einer Organisation ergeben: Geschäftsführer, mittleres Management, Teamleiter und Meister, Sachbearbeiter und Facharbeiter, Betriebsrat, Personalabteilung usw. haben einen unterschiedlichen Zugang zu den Stressoren der Organisation und empfinden sich gegenseitig häufig als Stress-Verursacher. Erst in der Gemeinschaft fällt die Gemeinsamkeit richtig auf: „Wir haben alle mehr oder weniger Stress, wir können nicht darauf warten, dass

andere sich ändern, aber wir können eine gemeinsame Zukunftsbild und einen gemeinsamen neuen Umgang miteinander entwickeln.“

Ein wesentliches Prinzip ist daher, aus einer Organisation *alle in einen Raum* zu holen und mit ihnen im Plenum und in wechselnden Gruppen (von maximal gemixt bis hin zu einheitlich) an der Organisation zu arbeiten. Falls die ganze Organisation nicht in einen Raum passt oder nicht den Betrieb komplett stilllegen kann, reicht auch eine repräsentative Auswahl von 50–80 Beschäftigten. Außer den (professionellen) Moderatoren nehmen keine Gäste teil, denn es soll nicht die „schöne Schau-Seite“ gezeigt werden, die ungeschminkte interne formale und vor allem informelle Organisation ist das Thema.

Ein weiteres Prinzip ist es, den Entwicklungsverlauf einer Organisation oder eines Unternehmens respektvoll immer mitzuberücksichtigen. Ein wesentlicher Baustein ist die Arbeit mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft.

In der Arbeit mit der *Vergangenheit* wird deutlich, was die Identität und was die Werte und unausgesprochenen Regeln einer Organisation sind, was die Menschen in der Organisation ausmacht und was bei allen Veränderungen auf jeden Fall bewahrt werden sollte. Die Gegenwart ist ein Produkt der Geschichte der Organisation, sie kann nur verstanden werden, wenn die Geschichte verstanden wird. Konflikte und Hindernisse aus der Vergangenheit gehören wertschätzend abgeschlossen, um ohne Störungen nach vorne schauen zu können.

Die *Gegenwart* sehen verschiedene Beteiligte unterschiedlich und interpretieren das Geschehen auch unterschiedlich. In der Zukunftskonferenz kann über Sketche, Bilder, Skulpturen u. ä. m. eine umfassendere Darstellung als nur mit Worten gelingen. Es benötigt Zeit und Gelassenheit, die Erlebniswelten auf sich wirken zu lassen und aus der Summe ein Gesamtbild zusammensetzen, das die Organisation mit ihren Menschen und Interaktionen umfassend darstellt. Dann wird sichtbar, wie Stress entsteht, welche Themen es intensiv zu bearbeiten gilt und auch, welche einfachen schnellen Lösungen für manches Thema sofort greifen. Es ist immer wieder eine Freude, erstaunte Äußerungen zu hören wie „Dass wir uns gegenseitig so viel Stress machen, hätte ich nie gedacht“, oder „Hier spricht ja gar keiner vom Stress durch Kunden, nur vom Stress durch Bürokratie“.

Die *Zukunft* wird in aller Regel von vielen äußeren Faktoren und Trends geprägt. Erst nach der Beschäftigung mit zukünftigen Anforderungen aus der Umwelt lässt sich ein gemeinsames Zukunftsbild entwerfen, das die Veränderungsbedarfe auf Grund externer Faktoren einbezieht. Hier begegnen sich die Stress-Reduktion in der internen Zusammenarbeit und Organisation mit dem Veränderungsbedarf für eine möglichst stressfreie gemeinsame Zukunft. Auch für die Zukunft sagt ein Bild mehr als viele Worte und kann auch als visionäres Symbol eine zentrale Rolle in der Kommunikation spielen.

Jede Zukunftskonferenz zielt auf die Definition von *Maßnahmen für Projektgruppen*. Alle sind gefordert, Ideen zu entwickeln und andere dafür zu begeistern. Was in manchen Unternehmen bereits als APP funktioniert, nämlich innovative Projekte mit Wertschöpfung aus der Mitarbeiterschaft heraus zu generieren (Fischer/Maus 2016), funktioniert auch ganz analog mit Gruppenarbeit, Flipcharts und wahrnehmbarer Abstimmung im Plenum. Ideen sind gefragt und Experimente sollen entwickelt werden: Was kann unsere Organisation noch zukunftsfähiger machen und unseren Stress reduzieren? Jedes Projekt, das von einer Person angedacht und in der Umsetzung verantwortet wird, zu dem sich die erforderliche Anzahl der richtigen Teammitgliedern findet und das vom Plenum als wertschöpfend für die Organisation eingeschätzt wird, kann starten. Im Laufe des Projektes wird es im Austausch mit der Steuerungsgruppe und mit Soundingboards seine Wirksamkeit belegen oder eben nicht.

Wie oben gesagt: Die Zukunftskonferenz kann eine riesige Chance sein, ein Stress-Management-Projekt mit Schwung und einem guten Image zu versehen. Wie immer ist neben den genannten Inhalten das richtige Ambiente genauso entscheidend, und schließlich sollte mit guten Bildern und treffenden O-Tönen die *Kommunikation* des Verlaufs und der Ergebnisse wertvoll unterstützt werden. Jetzt ist Marketing angesagt – und zügige Weiterarbeit, denn die nächste Grube ist schon gegraben und es gilt, schnell die Brücke zum Start von Maßnahmen und Qualifizierungen zu bauen, sonst heißt es auf den Fluren: „War ja toll, aber man hört gar nichts mehr. Typisch.“

4.5 Stress-Lotsen als besonderes Element für Nachhaltigkeit

Programme leben von Menschen, die sie personifizieren, die überzeugt und begeistert sind und damit auch in der Lage, andere zu überzeugen

und zu begeistern. Stress ist kein angenehmes Thema, das Menschen vom Schreibtisch aufspringen und in Seminare rennen lässt. Oft genug ist die Motivation sehr zögerlich, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, schließlich ahnt man ja auch, dass es ein persönliches Thema ist und man selbst ein Teil der Situation ist (um nicht zu sagen ein Teil des Problems). Oft genug sagen Teilnehmer kurzfristig Seminare ab mit der Begründung: Zuviel zu tun, habe einfach zu viel Stress. Ein Alarmsignal! Und oft genug versuchen einzelne Teilnehmer, die Trainer als Blitzableiter zu nutzen: „Sie müssen ja meine Arbeit nicht machen, Sie haben ja keine Ahnung, wie es bei uns zugeht“ oder „Was Sie mir sagen, hilft alles nichts“. Verständlich, und vor allem gut, wenn Trainer das hören und im Seminar nutzen können. Schwieriger wird es, wenn Teilnehmer das Gleiche denken und leider nichts sagen.

Auch hier hilft das Prinzip der Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Eine große Akzeptanz erfahren in aller Regel Stress-Lotsen. Das sind interne Experten und Multiplikatoren zum Thema Stress und Stress-Management, die neben ihrem Job Trainings und Coachings zum Thema Stress durchführen und quasi ehrenamtlich oder im Nebenjob die Personalentwicklung unterstützen. Das ist kein einfacher Job, denn bei aller nützlichen Nähe zu den Teilnehmern eines Trainings Stress-Management oder einer Teamentwicklung gilt es immer auch die professionelle Distanz zu wahren und es nicht besser zu wissen, was zu tun ist.

Stress-Lotsen sind die Multiplikatoren eines Stress-Management-Projektes, sie tragen Botschaften in Seminare und zu Beschäftigten und von diesen in die Projektleitung und in die Steuerungsgruppe. Sie spüren, was funktioniert, können Änderungen in der Veränderung initiieren und Anpassungen des Projektes herbeiführen. Sie sollten eine Gruppe von mindestens vier Personen sein, um sich selbst organisieren zu können oder um auch zu zweit agieren zu können, Ausfälle kompensieren zu können und den eigenen Nachwuchs an Aufgaben heranzuführen. Sie arbeiten dauerhaft über das Projekt hinaus und sichern so die Nachhaltigkeit. Organisatorisch angebunden können sie an der Personalentwicklung, am betrieblichen Gesundheitsmanagement oder der Organisationsentwicklung sein – das hängt von der Ausprägung des Stress-Management-Projektes ab; auf jeden Fall sollte der Weg zur Geschäftsführung kurz sein.

Stress-Lotsen sollten eine Grundfertigkeit im Umgang mit Gruppen und Spaß an Moderation und Erwachsenenbildung haben. Als persönliche

Kompetenz benötigen sie eine angemessene Selbstdistanz und Reflektionsfähigkeit, es geht um die Kollegen und Kolleginnen und um die Organisation und nicht um die eigene Person. Und sie sollten Lust auf neue Erfahrungen haben, das ist auch neben der Anerkennung und Wertschätzung durch die Kollegen der größte Lohn, den sie für ihre Tätigkeit erhalten.

Wer sind die richtigen potenziellen Stress-Lotsen? Auch hier empfiehlt sich Selbstorganisation. Mit einer Ausschreibung (interne Interessensbekundung) findet jede Organisation diejenigen, die wirklich Interesse haben. Mit einem klassischen Auswahlverfahren werden die Motive deutlich und Fehlbesetzungen vermieden. Außerdem ist eine solche Ausschreibung auch wieder eine Marketing-Aktion, das Projekt zum Stress-Management ist schon wieder ein Gesprächsthema.

Eine Qualifizierung zum Stress-Lotsen ist ein überschaubarer Aufwand. Es hilft, selbst Teilnehmer an Schulungen und Team-Workshops gewesen zu sein. Je nach Vorerfahrung und Kenntnisstand sind 6 bis 9 Tage Schulung in kleinen Gruppen angemessen. Zu Beginn der Tätigkeit sollte zunächst ein Einsatz als Co-Trainer eingeplant werden; die Tätigkeit selbst sollte in der ersten Phase durch Supervision begleitet werden, die später durch Intervention abgelöst werden kann (Masemann/Pracht 2015).

5 Zusammenfassung

Jedes Stress-Management-Projekt, wie es hier beschrieben ist, trägt zur Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft einer Organisation oder eines Unternehmens direkt bei. Und zwar nicht nur im Ergebnis, sondern bereits vom ersten Tag an. Prinzipien sind der strategische Nutzen, die dialogische Führung, die Selbstorganisation in der Zusammenarbeit und die zukunftsweisende Entwicklung der Beschäftigten. In diesem Spannungsfeld entstehen unter einer partizipativen Steuerung mit der Geschäftsführung zum einen maßgeschneiderte Projekte, die selbstorganisiert erfolgsorientiert umgesetzt werden, und zum anderen Schulungen für Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams und Stress-Lotsen, die von letzteren nach ihrer Qualifizierung sukzessive übernommen werden. Kommunikation und Großgruppenveranstaltung sichern den Zusammenhalt und das Marketing. Alles dient einer zukunftsweisend aufgestellten

und sich permanent wandelnden Organisation, die auf sich schnell wandelnde Anforderungen flexibel zu reagieren weiß.

Strategisches Stress-Management macht Freude und motiviert.

6 Literatur

- Beck, Kent u. a. (2001): Das Agile Manifest. Siehe: <http://agilemanifesto.org/> (10.02.2016)
- Fischer, Heiko/Maus, Angela (2016): Hundert Prozent Unternehmertum, Null Prozent Bürokratie – Ein Praxisbeispiel bei Haufe.Umantis. In: Geramanis/Hermann (2016), a. a. O.
- Geramanis, Olaf/Hermann, Kristina (Hrsg.) (2016): Führung in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Gergs, Hans-Joachim (2016): Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Weinheim
- Hofmann, Mathias/Recknagel, Susanne/Reisert, Louisa/Michel, Friederike (Hrsg.) (2015): Stress-Kompass. Strategisches Stress-Management für Ihr Unternehmen aufbauen – Konzepte und Umsetzung. Bonn
- Hofmann, Mathias/Matthes, Henning/Strikker, Frank (2015): Strategisches Stress-Management als Projekt einführen. Strategisches Stress-Management spezifisch und bedarfsorientiert implementieren, Rollen und Verantwortlichkeiten klären – und ein Fallbeispiel. In: Hofmann/Recknagel u. a. (2015), a. a. O.
- Hofmann, Mathias/Strikker, Frank (2007): Steuerungsgruppe. In: Leao, Anja/Hofmann Mathias (Hrsg.): Fit for Change, 44 praxisbewährte Tools im Change. Bonn
- Karasek, Robert A./Theorell, Tores (1990): Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York
- Krüger, Wilfried (2006): Exzellenz in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Auflage. Wiesbaden
- Kruse, Peter/Schomburg, Frank (2016): Führung im Wandel: Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen. In: Geramanis/Hermann (2016), a. a. O.
- Masemann, Sandra/Pracht, Gerlind (2015): Konzept zum Stress-Lotsen-Training. Fachwissen zum Stress-Management vermitteln, methodisch-didaktisches Know-How trainieren, Standing und

- Selbstverständnis als Stress-Lotse fördern. In Hofmann/Recknagel u. a. (2015), a. a. O.
- Moritz, Sylvia (2011): Resilienz – Erfolgsfaktor der Zukunft? Die resiliente Organisation. Eine Analyse des aktuellen Forschungsstandes. Saarbrücken
- Recknagel, Susanne/Michel, Friederike/Reisert, Louisa (2015): Modelle zum strategischen Stress-Management. In: Hofmann/Recknagel u. a. (2015), a. a. O.
- von Sehlen, Thomas/Dünow, Andreas (2015): Die Zukunftskonferenz als Analyseinstrument. In: Hofmann/Recknagel u. a. (2015), a. a. O.
- von Sehlen, Thomas/Dünow, Andreas (2015): Konzept und Ablauf der Zukunftskonferenz. In: Hofmann/Recknagel (2015), a. a. O.
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart
- Simon, Fritz (2004): Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg
- Sinnhold, Heiko (2009): Change-Projekte richtig beenden. In Leao, Anja/Hofmann, Mathias (Hrsg.): Fit for Change, Bd. 2, 40 praxisbewährte Methoden und Tools im Change. Bonn
- Strikker, Heidrun (2014): Interventionsarchitektur im Change. In: Leao, Anja (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. Bonn
- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ullrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1, Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen
- Wüthrich, Hans A. (2016): Resilienzorientierte Führung. In: Geramanis/Hermann (2016), a. a. O.
- Yerkes, Robert J./Dodson, John D. (1908): Aktivationsmodell. Siehe: www.wikipedia.org/wiki/Yerkes-Dodson-Gesetz (12.02.2016)