

Betriebliche Prävention

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung

Qualität und
Stabilität auf
jeder Ebene

Sicherheit. Made in Germany.



Gehen Sie bei Arbeiten in der Höhe kein Risiko ein und setzen Sie mit unseren Steigtechniklösungen auf maximale Arbeitssicherheit und Effizienz. Von Leitern über Podeste und Tritte bis hin zu Rollgerüsten, Steig- und Schachteitern.

www.munk-group.com

Tipp: Besuchen Sie uns auf der **A+A** in Düsseldorf. Wir freuen uns vom **04. bis 07. November** auf Sie: **Halle 1, Stand C70**

MUNK
GÜNZBURGER STEIGTECHNIK



ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Foto: AdobeStock/LAONG

Felix Christian Kolb, Daniela Schick

Systemische Organisationsentwicklung und mentale Gesundheit

Psychische Belastungen in Organisationen entstehen selten plötzlich. Sie wachsen langsam, meist unbemerkt. Zwischen Meetings, stummen Erwartungen und Abläufen, die niemand mehr hinterfragt. Manchmal ist es die schiere Menge an Aufgaben, die erschöpft. Manchmal ist es die Art, wie miteinander umgegangen wird. Oft ist es beides zusammen. Mentale Gesundheit ist kein individuelles Problem. Sie entsteht im Zusammenspiel von Strukturen, Beziehungen und Kultur. Trotzdem setzen viele Maßnahmen dort an, wo es am bequemsten scheint, nämlich beim Verhalten der Einzelnen. Was dabei oft fehlt, ist die Verbindung zum Arbeitsalltag, zu dem, was Menschen tatsächlich erleben, was sie können, dürfen, sollen und wollen. Und wo es stockt.

Veränderung braucht mehr als gute Impulse. Sie braucht Führung, die nicht nur mitläuft, sondern selbst den Schritt geht. Die mitträgt, vorangeht, durchhält und zeigt, dass es ernst gemeint ist. Ein einzelner Workshop kann Denkanstöße geben, aber nichts verändern, wenn niemand danach weiß, wie es weitergeht. Genauso in Organisationen mit knappen Mitteln und hoher Taktung scheitert Veränderung nicht an Wissen oder Orientierung. Die sind längst da. Was fehlt, ist der Übergang ins Handeln. Die Erlaubnis, etwas anders zu machen. Die Motivation, dranzubleiben. Die Klarheit, wer entscheidet. Und die Energie, es wirklich zu tun. Genau hier wirken Können, Wollen, Sollen und Dürfen (v. Rosenstiel, 2014) zusammen oder blockieren sich gegenseitig.

Dieser Beitrag lädt dazu ein, genauer hinzuschauen. Nicht auf Symptome, sondern auf Zusammenhänge. Nicht auf Defizite, sondern auf Muster. Die vier Perspektiven bieten eine konkrete Möglichkeit, psychische Belastung sichtbar zu machen, zu verstehen und daran zu arbeiten. Führung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie ist nicht nur funktional, sondern prägend. Gute Führung ist Containment. Sie hält aus, was unausgesprochen bleibt. Sie schafft Struktur, Orientierung und Beziehung. Sie gibt Halt. Und sie bleibt Mensch. Nicht perfekt, aber klar, ansprechbar und präsent. Der Text eröffnet das Thema mit einem Blick auf die gelebte Realität in Organisationen und lädt dazu ein, genauer hinzuschauen. Was folgt, vertieft die Zusammenhänge. Fachlich fundiert, systemisch verankert und klar in der Struktur. So entsteht ein Zugang, der psychische Belastung nicht isoliert beschreibt, sondern im Zusammenhang mit Arbeit, Haltung und Führung verständlich macht.

Grundlagen

Mensch und Arbeit – ein Spannungsfeld, das bis heute tiefgreifende Auswirkungen auf die mentale Gesundheit von Beschäftigten hat. Aktuelle Gesundheitsreporte (TK, 2025) zeigen, dass psychische und Verhaltensstörungen weiterhin zu den längsten krankheitsbedingten Ausfallzeiten 2024 zählten. Im Jahr 2024 verursachten sie durchschnittlich pro Fall bei Männern 41,8 und bei Frauen 40,5 Fehltage (TK, 2025, S. 25). Damit stiegen im Vergleich zu 2023 erneut die Ausfallzeiten um 12,1 bzw. 18,3 % an (TK, 2025, S. 26). „Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen“

sowie „Depressive Episoden“ belegten im Jahr 2024 Rang zwei und drei der häufigsten Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen (TK, 2025, S. 35).

Auf der Suche nach Lösungen gibt es innerbetrieblich die Sichtweise, dass die persönliche mentale Gesundheit allein in der Verantwortung jeder einzelnen Person liegt. „Psychische Probleme bei der Arbeit sind in den Augen vieler ein rein individuelles Phänomen“ – sagt Arbeits- und Organisationspsychologe Hannes Zacher in einem Interview mit dem Harvard Business Magazin (HBM, 2023, S. 25). Er merkt an, dass die aktuelle Forschung mittlerweile zeigt, dass Burn-out nichts anderes ist als „eine Depression, die durch Arbeitsbedingungen ausgelöst wird“ (HBM, 2023, S. 26).

Mentale Gesundheit betrifft also sowohl das Inneren System als auch das Organisationale System, und hier insbesondere die sozialen und kulturellen Subsysteme. Unsichtbare soziale Spannungen, Misstrauen oder dysfunktionale Führung werden selten in Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung systematisch erfasst, obwohl gerade diese Faktoren für die Entwicklung von Burn-out und depressiven Symptomen zentral sind (HBM, 2023, S. 25–26). Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements adressieren aber häufig nur die individuelle Verhaltensebene, ohne die strukturellen Ursachen psychischer Belastung ausreichend zu berücksichtigen – sie bleiben damit häufig symbolisch (Schick, 2023, S. 63). Das unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes, der sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte psychischer Gesundheit berücksichtigt (Schick, 2023; Kolb, 2025). Hier sind die Angebote des BGM oft nur ein Tropfen auf den heißen Stein und allenfalls für die Schauseite eines Betriebs geeignet. Dies wird häufig erst dann deutlich, wenn externe Berater zu Hilfe gerufen werden, die erst ein gegenseitiges Misstrauen, verhärtete Meinungen oder schwelende Konflikte sichtbar machen müssen, bevor überhaupt an Maßnahmen und Lösungen zu denken ist.

Das innere und äußere System

In einem sozialen und kulturellen Verbundsystem aus Individuum und Organisation müssen Beschäftigte und Betrieb gemeinsam für optimale Bedingungen sorgen. Beide Systeme müssen im Rahmen ihrer Handlungsmöglichkeiten agieren, wobei der Betrieb insgesamt mehr Möglichkeiten besitzt und daher auch rechtlich mehr in die Pflicht genommen wird. Psychische Belastung als betriebliches Spannungsfeld betrifft also zwei Bereiche: die arbeitende Person und die betrieblichen Bedingungen (v. Rosenstiel, 2014, S. 60). Der Sozialwissenschaftler Kurt Lewin beschrieb es in einer seiner Feldtheorien so: Individuelles Verhalten muss stets als eine Funktion aus Erleben der Person und der Arbeitssituation selbst gesehen werden (vgl. v. Rosenstiel, 2014, S. 63). Das System Organisation als Ursache und Wirkung trifft also auf persönliche innere Ressourcen. „Psychische Beanspruchung wird verstanden als die individuelle und unmittelbare Auswirkung psychischer Belastung auf den Beschäftigten, auf seine Aufmerksamkeit und Wahrnehmung, Denk- und Gedächtnisleistungen, Gefühle und Empfindungen – abhängig von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand. Sie können sowohl positiv als auch negativ sein“ (VGB, 2018, S. 4). Hier zeigt sich der enorme Wert systemisch denkender Berater und Organisationsentwickler, die diese komplexen Zusammenhänge aus Individuum und Organisation entschlüsseln und zum Wohl der Organisation optimieren. Dabei ist die Liste nachvollziehbarer Widerstände gegen diese Veränderungen lang (vgl. Schick, 2023).

Widerstände und Lösungen

Eine ganzheitliche Organisationsentwicklung hat das Ziel, bei mentaler Gesundheitsprävention immer beide Seiten in eine Lösung einzubeziehen. Von Rosenstiels (2014, S. 60) Bedingungen des Erlebens und Verhaltens sind hervorragend zum Lösen von Widerständen geeignet: Können, Wollen, Sollen und Dürfen einer Person sowie die technisch-organisationalen Rahmenbedingungen aus Strukturen, Prozessen oder vorhandenen Ressourcen. Unter Können versteht von Rosenstiel die individuellen Fähigkeiten jedes Mitarbeiters, sein Wissen und seine Erfahrung. Eng damit verbunden sieht er das Wollen, also die individuelle Motivation und den Willen. Wenn wir etwas in der Arbeit gut können, sind wir motivierter. Die Arbeit macht in aller Regel mehr Spaß und wird als Befriedigung erlebt (v. Rosenstiel, 2014, S. 64). Sollen und Dürfen unterscheiden sich durch ihren formellen bzw. informellen Charakter. Unter Dürfen werden alle formalen und rechtlichen Möglichkeiten im Betrieb verstanden: „Regelungen der Prozessorganisation, Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit, Bestimmungen über die Einhaltung des Dienstweges etc. sowie die überbetrieblich geltenden Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Betriebsverfassungsgesetzes“ (v. Rosenstiel, 2014, S. 65). Informelle Strukturen (Sollen) sind dagegen häufig nicht sichtbar. Sie reflektieren soziale und kulturelle Erwartungen oder Ansprüche von Personen. Es sind häufig diese informellen Regelungen und deren teils willkürliche Sanktionierung, die bei der Bewertung psychischer Belastungsstrukturen und deren Lösung wichtig sind. Und auch die notwendigen Ressourcen oder „äußere Barrieren“ (v. Rosenstiel 2014, S. 66) können das Verhalten und Empfinden im Betrieb beeinflussen. Dies entspricht der situativen Ermöglichung durch die Organisation im technisch-instrumentellen Subsystem. Individuum und Organisation sind also in viele Systeme eingebunden: „Inwieweit ist das Beobachtete durch Merkmale der Person und solche der Situation bestimmt und (...) wie weit hängt es vom Wollen und Wünschen, vom Können, vom Dürfen und Sollen und schließlich von der situativen Ermöglichung ab?“ (v. Rosenstiel, 2014, S. 66).

Gefährdungsbereiche psychischer Belastung

Auf welchen Ebenen können Gefährdungsbereiche psychischer Belastung liegen? Wir gehen dabei nach sieben Systemelementen und drei Subsystemen der Organisation (vgl. Abbildung 1) nach Glasl & Lievegoed (2021, S. 16–17) vor: das kulturelle Subsystem für Problembereiche in Identität, Zielen oder Strategie, das soziale Subsystem u. a. für Menschen, Gruppen oder Einzelfunktionen sowie das technisch-instrumentelle Subsystem für Prozesse und Abläufe und physische Mittel. In allen Subsystemen und Dimensionen können psychische Belastungen entstehen. Gleichzeitig sind hier auch die Lösungen zu finden: im Können, Wollen, Sollen und Dürfen von Person und Umwelt.

Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung (VGB, 2018, S. 17–20) enthalten im Vergleich dazu im Bereich „Arbeitsinhalt“ und „Arbeitsaufgabe“ die Gestaltungsmerkmale „Vollständigkeit der Arbeit“, „Handlungsspielraum“, „Variabilität“, „Informationsangebot“, „Verantwortung“, „Qualifikation“ sowie „emotionale Inanspruchnahme“. Zum Bereich „Arbeitsorganisation“ zählen „Arbeitszeit“, „Arbeitsablauf“ sowie die „Kommunikation“. Und im Merkmalsbereich „Soziale Beziehungen“ rücken die „Kolleginnen und Kollegen“ sowie die „Vorgesetzten“ in den Fokus der Belastung. Der Merkmalsbereich „Arbeitsumgebung“ listet hier die Bereiche „Physikalische Faktoren“, „Physische Faktoren“, „Arbeitsplatz- und

Informationsgestaltung“ und die „Arbeitsmittel“ auf. Wir zeigen nun an ein paar Beispielen, wie sich Veränderungen auf den organisationalen und individuellen Ebenen von Können, Wollen, Sollen und Dürfen auf die Reduktion psychischer Belastung auswirken können. Eine ausführliche Ausführung dazu findet sich in Kolb (2025).

Arbeitsinhalt und kulturelles Subsystem

Die Passung zwischen Individuum und Organisation ist entscheidend für die Arbeitszufriedenheit und psychische Beanspruchung. Organisationen müssen sowohl ihre Anforderungen (Sollen) als auch die Motivation der Mitarbeitenden (Wollen) berücksichtigen (Kühl, 2020, S. 8–13). Eine ungeliebte Arbeit wird als belastender empfunden als eine, die gern erledigt wird. Durch gezielte Personalauswahl und Personalentwicklung kann eine bessere Passung erreicht werden. Dabei beeinflussen sowohl individuelle Fähigkeiten als auch organisationale Rahmenbedingungen die Gestaltung von Arbeit (v. Rosenstiel, 2014, S. 59–60). Sinnhaftigkeit in der Arbeit reduziert psychische Belastung und stabilisiert die Organisation (Hepp, 2019, S. 103). Insbesondere die nachrückende Generation erwartet mehr als ein gutes Gehalt – sie wünscht Mitgestaltung, Wertschätzung und Entwicklungsperspektiven (Finckler, 2017, S. 46–47). Um Selbstwirksamkeit zu fördern, sollten Organisationen Qualifikationserwerb und positive Erfolgsergebnisse ermöglichen (Ulich & Wülser, 2018, S. 51). Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten durch starre Strukturen (Dürfen) können hingegen zu hoher Belastung führen.

Arbeitsinhalt und technisch-instrumentelles Subsystem

Der Informationsfluss ist ein wichtiger Untersuchungsbereich der psychischen Belastung der Arbeit (VGB, 2018, S. 17). Zu viele Informationen können zu Reizüberflutung führen, während verzögerte Informationsbereitstellung Arbeitsprozesse hemmt. Die kognitive Ergonomie betrachtet die veränderte Interaktion zwischen Menschen, Technik und Arbeitsumgebung, insbesondere durch die Digitalisierung. Diese kann die mentale Belastung (Mental Workload) erhöhen, etwa durch eine Flut an E-Mails (Uhle & Treier, 2019, S. 621). In manchen Branchen ist schnelle Informationsweitergabe überlebensnotwendig (z. B. im Medizinsektor), während in hierarchischen Organisationen der Informationsfluss durch formale Genehmigungsprozesse verlangsamt wird („Wissen ist Macht“, Dürfen). Dies verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen Formalität und Informalität. Starre Verwaltungsstrukturen hemmen oft die Kommunikation, während informelle Wege („kurzer Dienstweg“) schnelleren Austausch ermöglichen (Sollen). Entscheidend ist, dass neues Wissen in konkrete Aktionen überführt wird, um Unternehmensprozesse zu verbessern (Pawlowsky, 2019, S. 39).

Arbeitsorganisation und kulturelles Subsystem

Bei guter Passung führen Arbeitszeit und Überstunden selten zu Überbeanspruchung – die Arbeit wird als sinnvoll und angenehm empfunden. Ist die Passung schlecht, können Überstunden jedoch

Element	Umschreibung	
Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Kulturelles Subsystem
Policy, Strategie, Programme	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik usw.	
Strukturen	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linie und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Soziales Subsystem
Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeiter, Gruppen, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
Einzelfunktionen	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	
Prozesse, Abläufe	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Technisch-instrumentelles Subsystem
Physische und materielle Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Abb. 1: Zusammenführung der sieben Systemelemente und drei Subsysteme der Organisation (nach Glasl & Lievegoed, 2021, S. 16–17)

zu psychischen Belastungen zählen (VGB, 2018, S. 18). Temporäre Mehrarbeit kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig sein. Wichtig ist, Mitarbeitende in die Gründe dafür einzubeziehen, um sowohl rechtlichen (Dürfen) als auch informellen (Sollen) Ausgleich zu ermöglichen (VGB, 2018, S. 18). Ein Beispiel sind Lehrerinnen und Lehrer, die während der Unterrichtszeit keinen Urlaub nehmen können. Der Verweis auf Schulferien als Ausgleich führt oft zu einer angesammelten Überbeanspruchung, da die Erholungszeiten weit von den Belastungsspitzen entfernt liegen. Ein flexiblerer Urlaubsanspruch wäre individuell weniger belastend, ist aber aus organisationalen Gründen (Dürfen) meist nicht umsetzbar.

Arbeitsorganisation und soziales Subsystem

Kommunikation und Kooperation können problematisch sein, wenn soziale Regeln wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit oder eine angemessene Streit- und Fehlerkultur nicht eingehalten werden. Diese Prozesse hängen stark von individuellen sozialen Fähigkeiten (Können) ab. Der Wille zur Kooperation (Wollen) erfordert oft das Zurückstellen eigener Werte, Bedürfnisse und Ziele (Finckler, 2017, S. 46). Eine gesundheitsfördernde Kommunikation orientiert sich an sozialen und praktischen Bedürfnissen (Krugmann & Borgetto, 2020). Praktische Bedürfnisse betreffen den Informationsaustausch und die Bewältigung kommunikativer Situationen, während soziale Bedürfnisse Aspekte wie Zugehörigkeit, Freude oder Entspannung umfassen (Adler & Rodman, 2006, S. 9–11, zitiert in Krugmann & Borgetto, 2020, S. 16–17).

Menschen, Gruppen, Klima und soziales Subsystem

Führungskräfte tragen Verantwortung für Prozesse und Strukturen und müssen zwischen den Perspektiven ihrer Organisation und ihrer Mitarbeitenden vermitteln. Dies erfordert eine multiperspektivische Reflexion ihres Handelns. Ein zentraler Aspekt ist die Personal Mastery, ein Prozess der Selbstführung und kontinuierlichen Weiterentwicklung, der essenziell für eine lernende Organisation ist (Senge, 2017, S. 155). Führung bedeutet zudem, die eigenen Zie-

le und Fähigkeiten kontinuierlich mit den Anforderungen der Umwelt abzugleichen (Homma & Bauschke, 2015, S. 43). Ein weiteres wichtiges Führungselement ist das Containment (Können) – die Fähigkeit, Frustrationen und Ängste anderer aufzunehmen, ohne sich davon überwältigen zu lassen. Dies hilft Mitarbeitenden, Unsicherheiten zu bewältigen und in Zuversicht umzuwandeln (Elbe & Erhardt, 2020, S. 174). Auch Führungskräfte selbst benötigen Containment und reflexive Räume, um ihre Rolle weiterzuentwickeln (Hepp, 2019, S. 104). Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Reduzierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und der Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur (Hößler & Striepling, 2020, S. 56).

Organisationen resilient machen heißt psychische Belastung reduzieren

Durch den Vergleich wird klar: Organisationen zu optimieren bedeutet auch, psychische Belastungen zu verbessern. Wenn wir also über ganzheitliche Organisationsentwicklung reden, dann müssen wir immer den Menschen und den Betrieb in den Fokus nehmen. Und zwar auf allen Ebenen und in allen Subsystemen. Grundsatz von Organisationsentwicklung ist es, Organisationen nicht nur effektiver, sondern auch auf notwendige gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Veränderungen vorzubereiten. Wir verstehen so organisationale Resilienz im Verbundsystem als die Summe vieler individuell-resilienter Systeme: Wenn mehr psychische Ressourcen bei jedem Menschen im Betrieb vorhanden sind, also Belastungsstrukturen und Gefährdungen reduziert werden können, werden dadurch auch „Puffer“ für anstehende organisationale Veränderungen geschaffen. Und betrachtet man den aktuellen gesellschaftlichen Wandel (Generation Z) sowie den wirtschaftlichen Wandel (z. B. Fachkräftemangel), stehen Organisationen künftig große Veränderungen bevor ...

Literaturübersicht

- Rosenstiel von, L. (2014). *Erleben und Verhalten: Ich und die Organisation*. In C. Werner, & M. Elbe, *Handbuch Organisationsdiagnose* (S. 55–70). Herbert Utz.
- TK (2025). *Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten*. Online verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2194002/828793b4b4a5953abece5e4874ce79b9/gesundheitsreport-au-2025-data.pdf> (abgerufen am 14.07.2025)
- HBM (2023). *Ganz schön krank. Interview mit Prof. Dr. Hannes Zacher*. In: Harvard Business Manager (12/2023). Schwerpunkt Mental Health. S. 23–27.
- Schick, D. (2023). *Psychische Gefährdungsbeurteilung. Herausforderungen, Chancen und Pflichten*. Springer.
- VGB. (2018). *Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis*. Abgerufen am 02.06.2024 von <https://www.vbg.de/cms/arbeitsschutz/arbeitsschutz-organisieren/gefaehrdeungsbeurteilung>
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (2021). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Haupt / Freies Geistesleben.
- Kolb, F. C. (2025). *Organisationsdiagnose durch Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung. Individuum und Organisation im Spannungsfeld*. Springer Gabler.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen Eine sehr kurze Einführung*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer VS.
- Hepp, V. (2019). *Drei Formen von Organisationstrauma*. In S. Hartung, Trauma in der Arbeitswelt (S. 91–118). Springer Gabler.

- Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Springer.
- Ulich, E., & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler.
- Uhle, T., & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*. 4., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer.
- Pawlowsky, P. (2019). *Wissensmanagement*. de Gruyter.
- Krugmann, S., & Borgetto, B. (2020). *Gesundheitsförderliche Kommunikation Bedingungen eines gesunden Austausches im Alltag*. Springer.
- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Schäffer-Poeschel.
- Homma, N., & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools*. 2. Auflage. Springer Gabler.
- Elbe, M., & Erhardt, U. (2020). *Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden - Organisationen verstehen - Lernkulturen gestalten*. Schneider Verlag Hohengehren.
- Hepp, V. (2019). *Drei Formen von Organisationstrauma*. In S. Hartung, Trauma in der Arbeitswelt (S. 91–118). Springer Gabler.
- Hößler, U., & Striepling, I. (2020). *Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren*. In M. Simmel, & W. Graßl, *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen* (S. 51–56). Springer.

.....

Dr. Felix Christian Kolb ist Diplom-Medienwirtschaftsingenieur (FH) und Organisationsentwickler (M.A.). Als Trainer und Supervisor berät er Organisationen hauptsächlich in sozialen, kulturellen und technischen Veränderungsprozessen. Zusammen mit Daniela Schick gründete er die Organisationsberatung Schick & Kolb in Ludwigsburg.



Daniela Schick ist Gründerin von SchickBeraten und Co Founder von Schick & Kolb. Mit über 15 Jahren Erfahrung in psychosozialer Beratung, systemischem Coaching und Organisationsentwicklung begleitet sie Einzelpersonen, Paare, Teams und Unternehmen in Veränderungs- und Wachstumsprozessen. Ihr Schwerpunkt liegt auf klarer, lösungsorientierter Kommunikation, Stärkung von Selbstwirksamkeit und Förderung sozialer Kompetenzen sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext. Sie verbindet fundiertes Fachwissen mit praxisnahen Methoden, um nachhaltige Entwicklungen zu ermöglichen.

E-Mail: hallo@schickundkolb.de

Web: www.schickundkolb.de