

# Soziales Risiko

**Wie die Qualität der Zusammenarbeit die Sicherheit in Unternehmen beeinflusst**

## „Soziales Risiko“ als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung

Üblicherweise versteht man unter „sozialen Risiken“ unverschuldete Notlagen, die jede einzelne Person treffen können, wie etwa Krankheit, Armut oder Arbeitslosigkeit. Für diese Fälle der eingeschränkten Leistungsfähigkeit stellt die Solidargemeinschaft im Rahmen der beitragsfinanzierten Sozialversicherung die bekannten Schutzmechanismen bereit. Zudem sind die Versicherten in den letzten Jahrzehnten immer stärker aufgefordert worden, eigenverantwortlich vorzusorgen und damit die Allgemeinheit zu „entlasten“. Dies betrifft nicht nur das Finanzielle, sondern auch die Bereiche Weiterbildung und Gesundheit.

Auch die Unternehmen haben sich dieser Fragestellungen angenommen. Spricht man von „betrieblicher Gesundheitsförderung“, so meint man damit Angebote, die die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter erhalten sollen und der Bindung dieser ans Unternehmen dienen. Mitarbeiter werden bei der Weiterbildung gefördert. Außerdem können sie Maßnahmen zur Förderung ihrer Gesundheit in Anspruch nehmen. Aufgrund der Entwicklung hin zur Wissens- und Dienstleistungsökonomie ist in den letzten Jahren die Frage der psychischen Belastung am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Der deutliche Anstieg von Fehlzeiten aufgrund von Burnout oder Depression ist dafür ein sichtbares und vieldiskutiertes Zeichen. <sup>1</sup> Nicht nur volkswirtschaftlich gesehen entstehen dadurch höhere Kosten, auch die Betriebe bekommen den langfristigen Ausfall von bewährten Mitarbeitern oft empfindlich zu spüren.

## Das leistungsfähige Unternehmen: „Soziales Risiko“ als Managementkategorie

Wir definieren „soziales Risiko“ als für Organisationen bedeutende Gefahrenquelle nicht nur über das Verhältnis der Organisation zum einzelnen Mitarbeiter. Wir sehen darin auch eine Kategorie, die für eine Organisation als Kol-

lektiv von höchster Relevanz ist. Der Erfolg eines Unternehmens und damit seine Gesundheit als Organisation hängen maßgeblich von dessen Fähigkeit zur Kooperation ab. Die Frage ist also nicht nur: „Sind die einzelnen Mitarbeiter kooperationsfähig?“, sondern auch: „Funktioniert die Kooperation in den Projektteams, den Abteilungen, in der Beziehung zum Kunden und zu Partnern?“.

Diese Kooperationsfähigkeit ist vor allem über eine entsprechende Unternehmenskultur, über das tägliche Praktizieren und Erleben eines bestimmten Umgangs miteinander herstellbar, nämlich über ein von Vertrauen, Wertschätzung und gemeinsamen Werten geprägtes Handeln, Entscheiden und Interagieren. <sup>2</sup> Nicht nur die Kompetenz, das Wissen und die Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter bilden einen wesentlichen immateriellen Vermögenswert jedes Unternehmens. Damit sich das individuelle Kapital an Fachkenntnissen, Urteilsfähigkeit und praktischem Anwendungswissen entfalten kann, muss die individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter in das Sozialkapital als weiteres immaterielles Asset eingebunden sein. Die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens ist also wesentlich durch die vorherrschende Kultur geprägt. Zum Fortbestehen dieser Kultur leisten die einzelnen handelnden Personen, vom Management bis zum Mitarbeiter, einen wesentlichen Beitrag – dennoch stellen Vertrauen und gelebte Werte letztlich eine gemeinsame Leistung dar. Sie werden über eine gemeinsame Verständigung gestiftet und nur über ein gemeinsames Tun und Erleben erhalten.

Ist dieses Gemeinsame nicht möglich, dann treten innerhalb der Organisation Gefahrenpotenziale auf, die wir mit dem Begriff „soziales Risiko“ beschreiben. Wir verstehen darunter die fortschreitende Unfähigkeit einer Organisation, zusammenzuarbeiten.

Die Ursachen dafür sind unterschiedlich: Prozesse werden verändert, Abteilungen zusammengelegt, Teile des Unternehmens verkauft oder dazugekauft, Mitarbeiter verlassen die Firma, eine neue Führungskraft übernimmt eine Abteilung und anderes mehr. So geraten viele Unternehmen in Krisen, die in den Anfangsstadien meist nicht erkannt werden. Oft stellt sich eine Situation ein, in der vieles schief läuft, ohne dass darauf vernünftig reagiert würde. Entweder tun alle so, als sei alles in Ordnung, oder es fällt niemandem von den Beteiligten auf, wie sehr sich die Krise schon ausgebreitet hat. Die über Jahre aufgebauten Vertrauensbeziehungen zu Führungskräften und Kollegen beginnen zu bröckeln. Misstrauen hält in den Alltag der Organisation Einzug.

## Beziehungen als Kapital

Die Gestaltung der Beziehungen ist eine der wichtigsten Aufgaben erfolgreicher Unternehmensführung. Deshalb muss in das organisationale Sozialkapital investiert werden.<sup>3</sup> Zwar bildet die reale, die materielle Seite des Kapitals einen wichtigen Ausgangspunkt für jede wirtschaftliche Aktivität: als Investition in Infrastruktur, in Immobilien, Produktionsanlagen und IT. Doch schließt die „Investition“ in Kapital auch Immaterielles ein, als Humankapital (Wissen) und als Sozialkapital (Beziehungen).

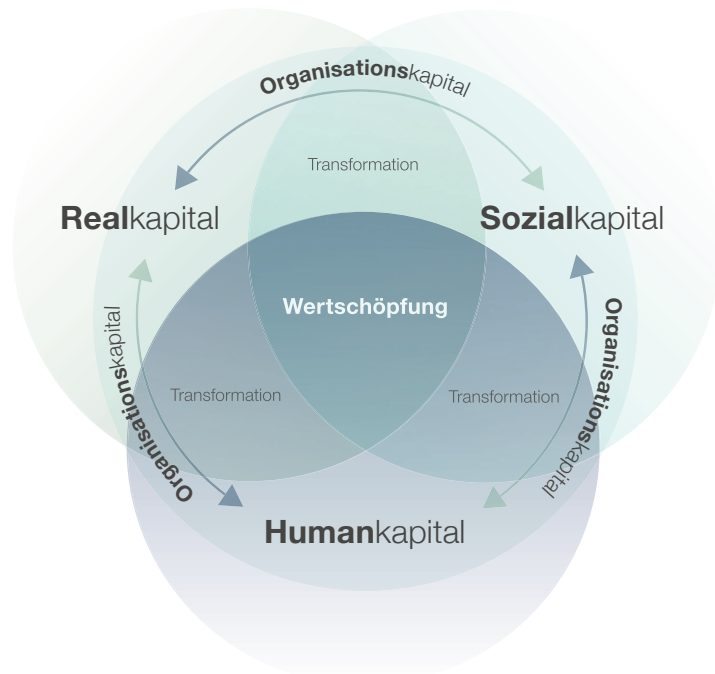


Abbildung 1: Kapitalienmodell

Die Ausstattung mit Kapital, ob materiell oder immateriell, macht Handeln möglich und bedeutet damit Handlungsvermögen, ob individuell oder kollektiv.<sup>4</sup> Die Erhaltung des kollektiven Handlungsvermögens einer Organisation bedeutet einen bewussten Umgang mit dem sozialen Risiko einer Organisation, welches in der potenziell schwindenden Fähigkeit zur Kooperation sichtbar wird.

Was ist unter dem „Sozialkapital“ eines Unternehmens zu verstehen? Da die Organisationen immer flexibler auf sich immer schneller verändernde Märkte

und Umfeldler reagieren müssen, hat sich in den letzten Jahrzehnten das Bewusstsein durchgesetzt, dass effektive Kooperation und innovatives Handeln besser in Projekten und Netzwerken erfolgt als in starren Strukturen. Diese gewährleisten einen effektiveren Zugang zu Ressourcen, zu Erfahrung und zu Wissen als starre Abteilungen und geschlossene Gruppen. Zwar erschweren Barrieren zwischen Abteilungen, beruflichen Gruppen und hierarchischen Ebenen immer noch die Zusammenarbeit, aber durch die projektformige Organisation und flexible Formen der Kooperation hat eine neue Qualität des Austausches und Interagierens in die Wirtschaft Einzug gehalten.

Diese neue Qualität steht für das „nutzenstiftende“ Sozialkapital. Damit ist die Tatsache gemeint, dass jemand als Mitglied eines Netzwerkes oder mit bestimmten Verbindungen zu diesem die Möglichkeit hat, auf im Netzwerk vorhandene Ressourcen zuzugreifen. Getauscht und zur Verfügung gestellt werden diese Ressourcen aufgrund der Motivation und des Engagements der Beteiligten dieser im besten Falle zielorientierten, auf Augenhöhe agierenden Netzwerke. Nicht monetäre Anreize sind die Treiber dieser Netzwerke, sondern Reputation und wechselseitige Anerkennung.<sup>5</sup>



Abbildung 2: Nutzenstiftendes Sozialkapital

Die neue Dynamik in Bezug auf Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit führt aber auch zu wachsender Instabilität in den Beziehungen. Deshalb gilt es auf einen weiteren Aspekt zu achten, der für die Gestaltung der Beziehungen in Gruppen, Netzwerken oder Organisationen genauso wichtig ist. Wir nennen diese Dimension das „wertbasierte“ Sozialkapital. <sup>6</sup> Da der Nutzen nicht ohne die Mitwirkung anderer entsteht, muss auf die Gestaltung der gemeinschaftlichen Beziehungen geachtet werden. Ohne Vertrauen, Rücksichtnahme und Wertschätzung, ohne ein gemeinsames Werteverständnis wird eine längerfristige und produktive Zusammenarbeit schwer möglich sein. Diese scheinbar „weichen“, „kulturellen“ Aspekte der Zusammenarbeit sorgen in Wirklichkeit für die Robustheit einer Organisation, für deren Fähigkeit, mit kritischen Situationen umzugehen bzw. Krisen zu bewältigen. In diesen Faktoren liegt demnach viel Handlungspotenzial, viel an Erfahrung und Lernprozessen. Unter dem „wertbasierten“ Sozialkapital eines Unternehmens verstehen wir die Art und Weise, wie Beziehungen hinsichtlich des Zugriffs auf die Kompetenzen und Erfahrungen der anderen bzw. hinsichtlich des verbindenden Wertverständnisses gelebt werden.



Abbildung 3: Wertbasiertes Sozialkapital

Um ein gemeinsames Verständnis über Werte zu generieren, bedarf es der entwickelten Reflexionsfähigkeit innerhalb der Organisation, einzelner Abteilungen und jedes Einzelnen. Gibt es kein Verständnis dafür und damit auch keinerlei kulturelle Elemente, die eine Reflexion auf den dafür erforderlichen Ebenen ermöglichen, scheitert die Organisation am sozialen Risiko, das prinzipiell in der Dynamik der Zusammenarbeit angelegt ist. Ob dieses seine schädliche Wirksamkeit entfaltet, hängt also davon ab, ob es frühzeitig erkannt und entsprechend darauf reagiert wird.

## Ist soziales Risiko in Organisationen messbar?

Aus der Sicht des Risikomanagements sind nun folgende Fragen von Interesse: Wie kann man soziales Risiko messen? Wie misst man die Qualität der Zusammenarbeit in Unternehmen? Ermöglichen die Messmethoden die Früherkennung verminderter Kooperationsfähigkeit, damit man präventiv vorgehen kann? Kurz: Wie misst man den Gesundheitszustand eines Unternehmens?

Betriebliche Kennzahlen werden meist aus der Bilanz entwickelt. Diese Zahlen sind das Resultat vergangener Entscheidungen und Handlungen. Sie bieten die Möglichkeit, aus der Vergangenheit zu lernen. Um möglichst umfassend über den Zustand eines Unternehmens Bescheid zu wissen, wurden und werden deshalb immer neue Instrumente und Indikatoren entwickelt, wie etwa die Balanced Scorecard, die möglichst alle Beteiligten in den Prozess der Erstellung der Kennzahlen einzubinden trachtet. Darüber soll auch der Prozess der Leistungserstellung, die konkrete Zusammenarbeit besser abgebildet werden.

Ist es aber möglich, die im Prozess des Zusammenarbeitens angelegten Risiken zu erheben? Wie kann man möglichst früh erkennen, in welche Richtung sich die Qualität der Zusammenarbeit entwickelt? In einer Reihe von Studien wurde das betriebliche Sozialkapital als „Frühindikator“ für den künftigen Unternehmenserfolg modelliert. <sup>7</sup> In Organisationen aus dem produzierenden und dem Dienstleistungssektor wurden über detaillierte Befragungen (1) die Güte der sozialen Beziehungen in den einzelnen Teams, (2) die Qualität der Führung und (3) die Unternehmenskultur, also die tatsächlich gelebten Werte, analysiert. Die Befragungen gaben detailliert Aufschluss über den Einfluss der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur auf die psychische Belastung bzw. Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Wie stark ist der Zusammenhalt der Mitarbeiter untereinander? Wie leicht oder schwer fällt es ihnen, Wissen auszutauschen und auch über die Teams hinweg Kompetenzen zu teilen? Wie sehr fühlen sich die Mitarbeiter von ihren direkten Vorgesetzten unterstützt? Wie glaubhaft können die Führungskräfte die Position der

Vermittlung zwischen Team und Gesamtorganisation wahrnehmen? Haben die Mitarbeiter den Eindruck, dass die Unternehmensführung in derselben Wertewelt agiert wie sie, oder erfahren sie deren Entscheidungen als abgehoben und realitätsfern? Anhand entsprechender Fragen ist es möglich, relativ früh zu erkennen, wie es um die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bestellt ist – oft lange bevor sich eine kritische Situation über vermehrte Krankenstände oder Kündigungen erkennen lässt.

Mit Methoden wie der Strukturgleichungsmodellierung wurden diese Daten dann in Beziehung zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gesetzt. Das Ergebnis war, dass die Gestaltung der Beziehungen aufgrund von Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung und gemeinsam gelebten Werten den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflusst: „Das Sozialkapital von Organisationen lässt sich messen. Und Investitionen in Sozialkapital führen tatsächlich [...] zu verbesserten Betriebsergebnissen.“<sup>8</sup>

## Gründe für den Verlust der Kooperationsfähigkeit

Die Fähigkeit einer Organisation zur Kooperation kann aus unterschiedlichen Gründen vermindert oder eingeschränkt sein. Oft sind es äußere Anlässe, wie etwa ein größeres Change-Projekt, eine Umstrukturierung, die Neuzusammensetzung eines Teams, eine neue Führungskraft, eine Übernahme oder andere einschneidende Ereignisse. Aber es kann auch strukturelle oder der Gewohnheit geschuldete Ursachen geben, die die Kooperationsfähigkeit einschränken, etwa eine unsensible Einstellungs-, Positions- und Aufgabenteilungspolitik seitens der Personalverantwortlichen oder das Unvermögen, junge Mitarbeiter und erfahrene, seit Jahren im Unternehmen verankerte Kräften zu einer produktiven Zusammenarbeit zu bewegen. Alle beschriebenen Veränderungen können einen Verlust der Kooperationsfähigkeit der Organisation als solcher bedeuten. Mit dem Verlust des Vertrauens, der Motivation, der wechselseitigen Anerkennung und des gemeinsamen Verständnisses nimmt die kollektive Handlungsfähigkeit ab. Die Qualität der Zusammenarbeit sinkt, und die Organisation gerät in eine Krise.

## Krisen: Produktivität, Vertrauen, Kultur

Anfänglich ist es die Produktivität des Leistungserstellungsprozesses, die darunter leidet, wenn etwa Wissen nicht in ausreichendem Maße ausgetauscht wird, Aufgaben nicht klar definiert oder nicht selbstverantwortlich erledigt werden, unerfahrene oder unsensible Führungskräfte nicht in der Lage sind, die Mitglieder eines Teams so einzubinden, dass ihre Kompetenzen auch

effektiv zur Anwendung kommen. Manchmal leidet aber auch das Vertrauen, zumal in Phasen der Umstrukturierung, wenn Handlungs- und Entscheidungs-routinen in Frage gestellt werden, Unsicherheit sich breit macht und offenbar wird, dass die einen den anderen nichts (bzw. alles) zutrauen. Dann gibt es vorerst keine gemeinsame Basis mehr, von der aus das nächste Projekt, die nächste Entscheidung, die nächste Phase der Planung oder Umsetzung einer Strategie angegangen werden kann. Vertrauen stellt sich in solchen Situationen immer wieder als eines der wichtigsten, aber auch verletzlichsten gemeinsamen Güter heraus, über die eine Organisation verfügt, um wirtschaftlich zu überleben und sich seine Identität zu bewahren.

Letztlich bleibt angesichts des Verlustes an Produktivität und der Verunsicherung durch den Mangel an Vertrauen kaum noch etwas von der Kultur des Umgangs miteinander übrig, die so wesentlich für die Kooperationsfähigkeit der Organisation als Gemeinschaft ist. Durch die unterschiedlichen Phasen der Krise hindurch stellt sich immer wieder die Frage danach, was getan werden soll, wer etwas tun soll und kann. Vor allem aber geht es darum, wer auf dem Weg aus der Krise die Verantwortung übernimmt. Wer ist in der Lage, Vertrauen zu stiften und Kooperation zu fördern, wenn eine Organisation bereits in der Krise ist? Wie kommt man wieder zu einer produktiven Form der Zusammenarbeit für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft?

## Wege aus der Krise: Investieren ins Sozialkapital

Durchlebt eine Organisation eine Krise,<sup>9</sup> so kann man oft äußere Ursachen dafür anführen: die Marktlage, die Einführung neuer Technologien, Konkurrenz und Kostendruck, ungünstige Standortbedingungen. Krisen können jedoch auch selbstverursacht sein, meistens sind dann falsche Entscheidungen der Auslöser dafür. In vielen Fällen ist es das Aufschieben wichtiger Entscheidungen, das Nicht-zur-Kenntnis-nehmen oder Verdrängen bedeutender Umstände, welches eine kritische Lage verschärft. Wird nichts entschieden, verlieren Projekte und Zielsetzungen ihre Sinnhaftigkeit, was sich wiederum negativ auf die Effektivität der Zusammenarbeit auswirkt. Orientierungslosigkeit macht sich breit, es wird einfach „weitergewurschtelt“, da man ja keinen Sinn mehr im eigenen Tun oder dem Tun der anderen erkennt.

Gerade angesichts der lähmenden Wirkung falscher oder gemiedener Entscheidungen sollte eine Organisation krisenhafte Zustände nutzen, um die darin enthaltenen Auswege, die Möglichkeit der Neuorientierung zu erkennen. Aus unserer Erfahrung kann diese Neuorientierung gelingen, wenn man den kritischen Zustand einer Organisation – zwar nicht ausschließlich,

aber – auch als eine Krise der Kooperationsfähigkeit betrachtet. Es ist immer sinnvoll, sich folgende Fragen zu stellen: „Wie arbeiten wir zusammen? Was verbindet uns? Was tun wir, wenn wir kooperieren?“. Man kann aber auch bei der Frage nach dem Trennenden einsetzen: „Was trennt uns?“, „Wo sehe ich die größten Probleme in der Zusammenarbeit?“. Vielen Menschen scheint es leichter zu fallen, jene Dinge zuerst anzusprechen, die nicht funktionieren. Sie erhalten darüber die Möglichkeit, zu formulieren, wie sie in Zukunft auf produktive Art und Weise zusammenarbeiten wollen.

Solche grundlegenden Fragen erfordern allerdings die strukturierte Aufbereitung in einem Setting, in das sich alle Beteiligten sinnvoll und mit dem Gefühl der Sicherheit einbringen können. „Soziale Risikoprävention“ im Sinne einer Stärkung der Fähigkeit zur Zusammenarbeit bedarf der gemeinsamen Reflexion, der Strukturierung von Reflexions- und Lernprozessen und letztlich des bewussten Einübens von Entscheidungen und täglichen Handlungs-routinen. Wie kann etwa der Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung gelingen? Wie kann der Austausch zwischen Kollegen, die Experten für ein und dasselbe Thema sind, so gestaltet werden, dass sie einander nicht als Konkurrenz wahrnehmen?

Kooperation, ob gut oder schlecht, ob motivierend oder frustrierend, ereignet sich unentwegt. Kooperationsfähigkeit ist demnach nicht nur das Resultat, sondern auch die Voraussetzung für künftiges gemeinsames Handeln. Die Frage ist, wie und was die Beteiligten aus der gemeinsamen Tätigkeit lernen und wie sie das Gelernte auch wieder mit anderen teilen können. Es gilt, die Chance zum Voneinander-lernen, die uns die tägliche Interaktion, der tägliche Austausch mit Menschen im organisationalen aber auch im privaten Umfeld bieten, zu nutzen, um unser Wissen zu erweitern und unsere persönliche Entwicklung damit anzureichern. Dies bedingt Offenheit, Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen, so wie etwas, das mit Vertrauen einhergeht: Um kooperationsfähig zu sein, muss ich anderen Menschen etwas zutrauen. Das wiederum bedingt, dass ich anerkenne und wertschätze, dass andere zu einem bestimmten Thema mehr wissen als ich selbst und ich von diesen lernen kann, wenn ich die Offenheit mitbringe und mich auf kooperatives Verhalten einlasse.

Die Analyse der Kooperationsfähigkeit kann in Form von Workshops mit einzelnen Arbeitsteams und Abteilungen so durchgeführt werden, dass alle Beteiligten gehört werden und ihre Standpunkte einbringen können.<sup>10</sup> Der Wert der Workshops liegt darin, durch das Analyseinstrument eine gemeinsame Sprache zu finden, die die Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit verbindet. Zudem gibt die Analyse auch die Möglichkeit, Reflexion in einem strukturierten Prozess in der Organisation

zu etablieren. Auch Gefühle und Stimmungen können darüber artikulierbar gemacht werden. Damit werden sie für andere nachvollziehbarer.

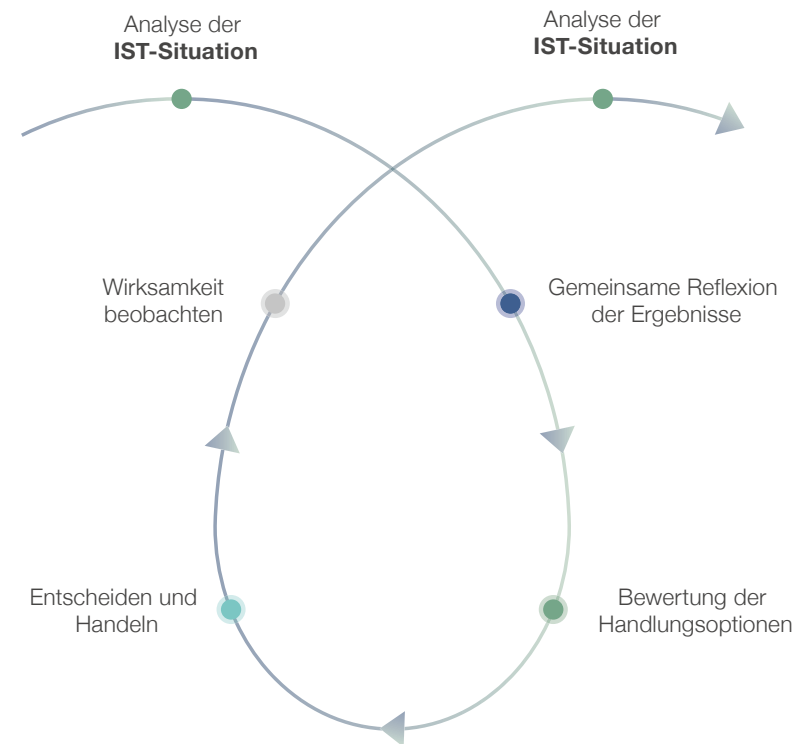


Abbildung 4: Beratungsprozess als reflexiver Prozess

Gerade das Einüben von Handlungs- und Entscheidungs-routinen verlangt Zeit. Dies ist die Investition in Sozialkapital, die geleistet werden muss. Situationen müssen im Alltag immer neu bewertet werden. Für die Güte der Kooperation ist es entscheidend, die Fähigkeit des Zuhörens, der wertschätzenden Aufmerksamkeit und Empathie zu entwickeln. Ob diese Fähigkeit entwickelt wird, entscheidet sich letztlich am Tun, also an den beobachtbaren Handlungen. Werden Standpunkte und Vorschläge bloß angehört, ohne dass sie im Weiteren wirklich einbezogen werden, dann erleben die Mitarbeiter in der Zusammenarbeit keine Selbstwirksamkeit und verlieren Motivation und Vertrauen. Es ist wichtig, die Gestaltung der Beziehungen sehr bewusst anzugehen und als Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses zu begreifen, denn es geht um die langfristige Verbesserung bzw. Stärkung einer kooperativen und damit vertrauensvollen Kultur im Umgang miteinander.

- 1 Badura, B. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hg.) (2010) Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Heidelberg: Springer.
- 2 Badura, B. (2010) Wege aus der Krise. In: Fehlzeiten-Report 2009, S. 3-12, hier S. 5.
- 3 Fuchs, M. (2006) Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; Iseke, A. (2007) Sozialkapitalbildung in Organisationen. München: Hampp; Jans, M. (2011) Sozialkapital und Personalwirtschaft. München: Hampp; Riemer, K. (2005) Sozialkapital und Kooperation. Tübingen: Mohr Siebeck.
- 4 Moldaschl, M. (2007) Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. In: Moldaschl, M. (Hg.) Immaterielle Ressourcen. München: Hampp, S. 81-109, hier S. 87.
- 5 Blau, P. M. (2005) Sozialer Austausch. In: Adloff, F. / Mau, S. (Hg.) (2005) Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt a. M.: Campus, S. 125-137.
- 6 Gucher, J. / Liegler, S. / Neundlinger, K. / Rack, S. (2015) NEW DEAL – 12 Prinzipien für eine produktive Zukunft. Wien: Goldegg, S. 194-200.
- 7 Badura, B. / Greiner, W. / Rixgens, P. / Ueberle, M. / Behr, M. (2013) Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Heidelberg: Springer.
- 8 Badura, B. (2013) Sozialkapital. S. VI.
- 9 Zum hier vorgestellten Modell der Krisen vgl. <http://www.wahnsinnvierpunktnull.at/2016/01/07/4-phasen-der-systemkrise-wovon-wir-ausgehen/>
- 10 Wie die Analyse der sozialen Produktivität einer Organisation durchgeführt werden kann, stellen wir unserem Buch NEW DEAL – 12 Prinzipien für eine produktive Zukunft, S. 143-200, vor.

## Dr. Klaus Neundlinger



Leiter des Bereichs Forschung des Beratungs- und Forschungsinstituts 4dimensions GmbH. Forschungstätigkeit und zahlreiche Publikationen im Bereich der praktischen Philosophie und Kulturwissenschaft zu den Themen Wissensarbeit und -ökonomie, neue Selbständigkeit und Organisationstheorie. Lehrbeauftragter am Institut für Philosophie der Universität Wien. Weitere berufliche Tätigkeit als Lektor für Deutsch als Fremdsprache in Italien und Österreich sowie als Übersetzer wissenschaftlicher Werke aus dem Italienischen.

*Kontakt: klaus.neundlinger@4dimensions.at*

## Mag. Simone Rack



Geschäftsführerin des Beratungs- und Forschungsinstituts 4dimensions GmbH. Aufgrund langjähriger Tätigkeit in der freien Wirtschaft verfügt sie über umfangreiches praktisches und theoretisches Wissen in den Bereichen Organisationsentwicklung sowie Krisenmanagement und Prävention. Sie hat Soziologie an der Universität Salzburg und der Fudan Universität in Shanghai studiert. Ihre Arbeitsschwerpunkte setzt sie im Bereich systemischer und integraler Organisations- und Strukturentwicklung, sowie im Coaching und der Begleitung in der persönlichen und organisationalen Entwicklung sowie der Erforschung der Entstehung und des Wachstums sozialer Systeme.

*Kontakt: simone.rack@4dimensions.at*