

# Salutogene Unternehmen – Ein Entwicklungsweg

„Ein salutogenes Unternehmen können wir uns als ein System vorstellen, das in sich eine Sensibilität besitzt, für das, was dem Unternehmen gut tut, und das, was es gefährdet oder ihm schadet.

Das Leitmerkmal für eine salutogene Ausrichtung ist das Kohärenzgefühl mit den drei Komponenten: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit. Solche individuellen Positionierungen entstehen aus Realitätsmodellen heraus. Die dort vorkommenden und in der Aufmerksamkeit liegenden Wirkungsvorstellungen erzeugen Hoffnungen oder Ängste. Damit ist die Wurzel des Kohärenzgefühls eine Gesamtschau, nicht reduzierbar auf Einzelmerkmale. Wollen wir in einer Organisation das Kohärenzgefühl, dann bedingt dies eine Abkehr von den Zahlen, Daten und Fakten. Das bedeutet nicht sie abzuschaffen. Als Merkmale der Vergangenheit können wir darüber einen Teil der Geschichte erfassen. In Fragen der längerfristigen Gestaltung von Unternehmen sollten sie sich nicht einmischen.

Die drei Hauptaspekte der Systemischen Wirkungsausbreitung haben jeweils ihren spezifischen Beitrag, um einem Unternehmen salutogene Eigenschaften zu geben. Sie nähren jeweils alle drei Komponenten des Kohärenzgefühls. Die Wirkungsebenen helfen uns bei der Zukunftsorientierung. Um deren Qualität beschreiben zu können brauchen wir geeignete Maßstäbe. Diese können wir z. B. mit einem spezifischen Portfolio erzeugen. Die Synchronizität verbindet diese Maßstäbe wieder mit den Wirkungsebenen und liefert somit die Orientierung für Veränderungen. Diese Rekursion stellt im Kern sicher, dass ein System zu etwas wird, was seinen Potenzialen entspricht, weitgehend unabhängig von der Ausgangssituation. Das ist eine Eigenschaft rekursiv vernetzter Systeme.

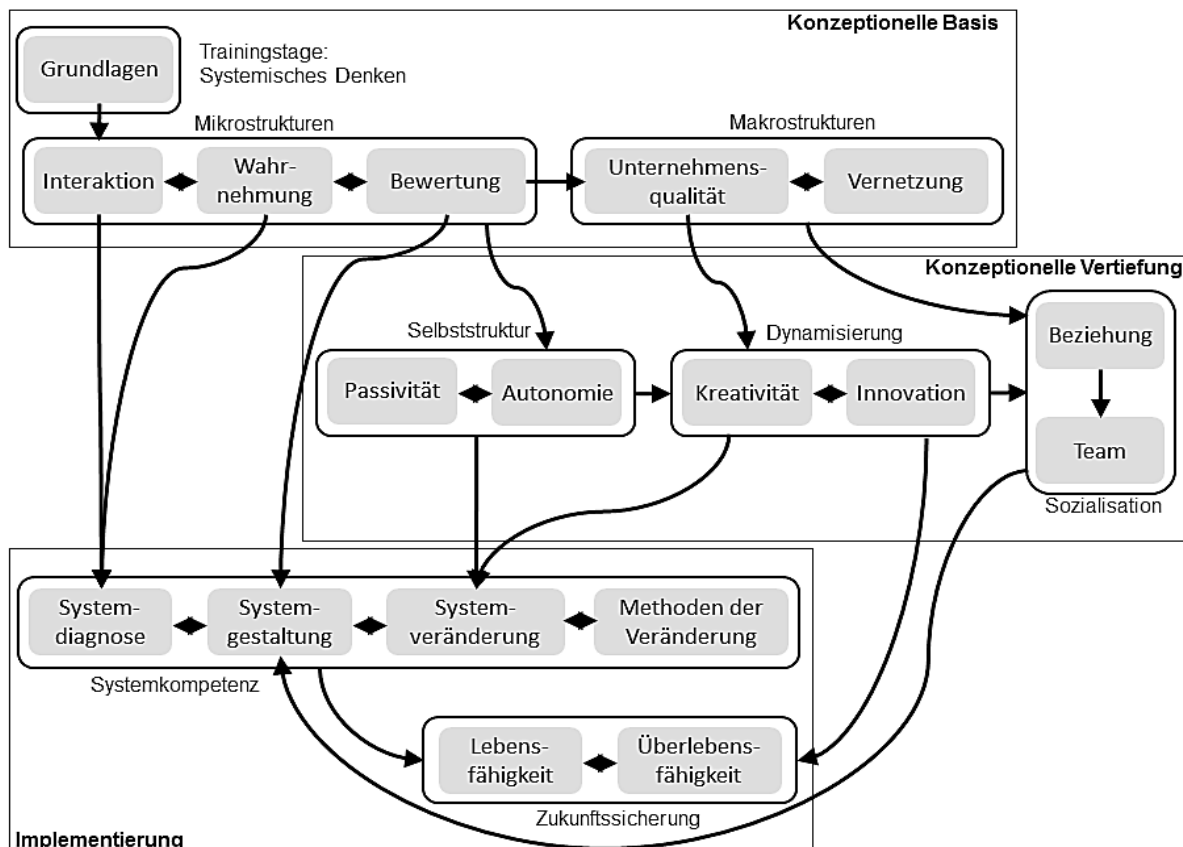
Die zunehmende Dynamik und Vernetzung der gesamten Wirtschaft erfordert eine Entsprechung in den Organisationen. Damit die Komponenten des Kohärenzgefühls, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit, dem gerecht werden können braucht es eine geeignete Zukunftsorientierung, höher differenzierte Wirkungsvorstellungen und orientierende Maßstäbe. Dazu leistet die Systemische Wirkungsausbreitung einen Beitrag. Über die salutogene Eigenschaft hinaus werden damit erweiterte Potenziale erschlossen. Unternehmen wollen und brauchen Gewinn. Wenn das als Ergebnis entsteht, sind wir auf der sicheren Seite. Dafür brauchen wir auf den anderen Wirkungsebenen geeignete Ausrichtungen. Salutogene Unternehmen nutzen ihr Kohärenzgefühl, um diese Ausrichtung in einem ständigen Prozess anzupassen.

Wir können nur das wollen, was wir uns vorstellen können. Wenn wir die Idee haben, dass Unternehmen rekursiv vernetzt sind, sehen wir ein anderes Unternehmen, als wenn wir von Regelwerken oder festgelegten Prozessen ausgehen. Schon das Wahrnehmen ist von den eigenen Realitätsmodellen abhängig und in der Folge wird die Problembewältigung mit ihren spezifischen Handlungen darüber bestimmt. Je nach Sichtweise werten und entscheiden wir anders. Die Potenziale im Denken begrenzen die Potenziale im Handeln!“

Aus: Erfolgsrezepte für Unternehmensorganisation  
systemisch – nachhaltig - salutogen  
<http://www.springer.com/springer+gabler/management/book/978-3-642-34969-0>

## 1 Die Seminarbausteine

Ziel ist es, dass die Teilnehmer aus eigener Kompetenz und Autonomie heraus in der Lage sind, die Konzepte und Modelle der Systemischen Wirkungsausbreitung zu leben und in ihrem unternehmensspezifischen Wirkungskreis einzusetzen. Diese Konzepte und Modelle ermöglichen uns in Unternehmen die Sensibilitäten und Handlungskompetenzen zu schaffen, die geeignet sind auf Fehler und Probleme zu reagieren, bevor diese sich in den Kennzahlen ausdrücken.



### Darstellung der Seminarstruktur

Die einzelnen Themen lassen sich, wie in obiger Abbildung dargestellt, in drei Gruppen zusammenfassen. Die konzeptionelle Basis befasst sich mit den Eigenschaften und Wirkungsweisen vernetzter rekursiver Systeme, wie es Unternehmen nun mal sind. Erklärungsmodelle, Grundorientierungen und Veränderungsstrategien bauen darauf als Vertiefung auf. Mit dem Begriff Integration ist die Verankerung des daraus entstehenden Wissens als Handlungskompetenz angesprochen. Alle Einzelthemen müssen sich dem Abgleich zwischen persönlicher Prägung und unternehmerischen Anforderungen stellen. Die Zeitstruktur ermöglicht die Erfahrungen der einzelnen Seminare in der Praxis zu reflektieren. Die Ausprägung der konkreten Inhalte ist abhängig von den Erfordernissen der Teilnehmer und deren Wirkungsbereich.

Bei den Führungskräften als unternehmensspezifische Qualifikation verankert entsteht daraus eine hohe unternehmerische Anpassungsfähigkeit. Nach innen gerichtet bedeutet dies eine stringente effizienzorientierte Ausrichtung von

Wertschöpfung und Sozialstruktur, ohne internen und externen Ressourcen zu schaden. Gleichzeitig stellt eine hohe Sensibilität für die Veränderungen in Außen, im speziellen des Marktes, die Anpassungsfähigkeit sicher.

Die Systemische Wirkungsausbreitung hat keine Bedeutung, es sei denn, wir wenden sie für die Gestaltung von individuellen oder organisatorischen Systemen an. Dann können wir die Kompetenz der Systemischen Wirkungsausbreitung im Unternehmen als Bestandteil der eigenen Ressourcen integrieren!

Das Curriculum ist als Seminarreihe für Führungskräfte zur Entwicklung einer kunden- und nutzenorientierten Unternehmenskultur mit eigener, firmenspezifischer Dynamik und Stabilität konzipiert.

### **1.1 Grundstruktur der Seminarbausteine**

Die Seminarbausteine sind entsprechend ihrer Vertiefung und Voraussetzungen in drei Blöcke eingeteilt. Die Seminarbausteine dauern jeweils 3 Tage. Durch zeitliche Staffelung wird sichergestellt, dass die Praxiserfahrung und Erprobung des Kompetenzzuwachses immer als Reflexion in die einzelnen, aufeinander aufbauenden Seminare einfließen kann. Gleichzeitig sind die Seminarbausteine innerhalb der Blöcke weitgehend entkoppelt, so dass Wahlfreiheit möglich ist.

Über den gesamten Verlauf werden die unternehmensspezifischen Belange immer auch als Reflexionshintergrund für die persönlichen Prägungen herangezogen. Es sind Mitarbeiter die im Unternehmen wahrnehmen, entscheiden und handeln. Dementsprechend entsteht Nachhaltigkeit nur, wenn die Kompetenzentwicklung dort verankert ist, nicht nur kognitiv sondern auch als emotionale, motivative Ausrichtung.

Die Gruppengröße liegt zwischen 12 und 18 Teilnehmern. Damit ist sowohl Vielfalt sichergestellt, als auch eine ausgeprägte individuelle Ausrichtung möglich.

Veränderung geschieht in den seltensten Fällen nur kognitiv und sieht sich immer einem meist starken, widerstandserzeugenden Beharrungsvermögen gegenüber. Was es hier braucht ist ein Veränderungsprozess, der zu einem neuen Gleichgewichtszustand im Unternehmen und bei den Mitarbeitern führt, ohne die begrenzte Energie an den Widerständen zu verschwenden. Die Systemische Wirkungsausbreitung setzt dabei auf die Erfahrung, dass Erkenntnis und Erleben, emotional und werteorientiert verankert, eine Eigendynamik der Veränderung stimuliert und eine neue Stabilität im systemischen Sinne planbar macht.

Übergeordneter Bezugsrahmen und damit Orientierung ist eine stringente Ausrichtung der Veränderung und der Systemgestaltung an dem Nutzen für den Kunden, den Markt. Dies bezieht sich über die Produkte im engeren Sinn hinaus auf alle unternehmerischen Bereiche, von den Werthaltungen bis zu den Prozessen und Ergebniskennzahlen, und gilt gleichzeitig für Unternehmen, Abteilungen und Mitarbeiter mit ihren statischen und dynamischen Anteilen. Diese Ausrichtung braucht als regulierende Größe eine hohe Sensibilität und Handlungskompetenz zur Wahrung des Selbstschutzes und der Selbstfürsorge.

## 1.2 Konzeptionelle Grundlagen

Die Konzeptionellen Grundlagen fokussieren die Eigenschaften und Wirkungsweise vernetzter rekursiver Strukturen. Dabei werden immer die Wechselwirkungen des Unternehmens mit den individuellen Prägungen der Teilnehmer als Thema mit bearbeitet. Das Unternehmen bildet sich nun mal durch die Mitarbeiter und kann nur das sein, was diese als Potenziale einbringen.

Grundlage ist die Transparenz der individuellen und unternehmerischen Motivationen und Zielorientierungen. Nur wenn wir diese Transparenz haben, können wir individuell und für das Unternehmen erfolgreich sein. Dafür brauchen wir ein Verständnis von individueller und unternehmerischer Qualität, sowie ein Verständnis über die verschiedenen Wirkungsebenen und deren Beeinflussung durch Unternehmensstruktur und Organisationskultur. Grundlegende Qualitätsorientierungen und Vernetzungen, die aus diesen Mikrostrukturen entstehen, bilden den äußeren Bezugsrahmen. Dadurch entsteht eine erste Gesamtschau der Wirkungsweisen vernetzter sozioökonomischer Strukturen.

### Trainingstage: Systemisches Denken

Die Trainingstage „Systemisches Denken“ beschäftigen sich zuerst mit der Vielfalt möglicher Sichtweisen sowie der Selbstreferenz des Menschen und der Organisationen. Wir begegnen hier der Vielfalt möglicher Vorstellungen. Entsprechend dem Konzept der Wirkungsebenen wird damit an der Bewusstheit der Realitätsmodelle gearbeitet. Ergebnis ist die Transparenz der Motivationen und der Zielorientierungen. Nur wenn wir diese Transparenz haben, können wir individuell und für das Unternehmen erfolgreich sein.

### Mikrostrukturen

Interaktion, Wahrnehmung und Bewertung gestalten die Mikrostrukturen der unternehmerischen Realität. Diese Aspekte fokussieren die Abhängigkeit dieser erlebten und gelebten unternehmerischen Realität von der individuellen Prägung. Motivationen und Zielorientierungen entstehen aus unserem Wissen und unseren Realitätsmodellen. Dabei ist Wissen, wegen der Selbstreferenz des Denkens, erst nach einer Prüfung an der Realität vertrauenswürdig, wenn auch immer nur mit Einschränkungen. Deshalb steht hier die Interaktion am Anfang. Über die Interaktionen entstehen die Sozialstrukturen und bestimmen im jeweiligen Bezugsrahmen die Lebensrealität im Unternehmen. Mit diesem Verständnis können wir uns der Wahrnehmung zuwenden. Hier steht eine Abkehr von der Vorstellung einer Objektivität an. Dies greift das Thema Bewertung auf und untersucht deren Abhängigkeit von Maßstäben, Rollen und Wissen. Wobei auch Maßstäbe, Rollen und Wissen von einer bewertenden Auswahl abhängig sind.

Ergebnis ist eine Sensibilisierung für die Vielschichtigkeit und Wirkungsweise der Mikrostrukturen. Wir selektieren und bewerten, ob wir wollen oder nicht. Dann sollten wir es wenigstens bewusst tun.

## **Makrostrukturen**

Der Qualität liegt eine Bewertungsfrage zu Grunde, bei der wir die Ergebnisse des vorhergehenden Seminars aufgreifen können. Die Inhalte des Seminars Unternehmensqualität stellt die Frage nach der Existenzberechtigung von Systemen und führt über den Begriff der Synchronizität eine spezifische Beschreibungsmöglichkeit ein, mit der die Kongruenz von Systemen erfasst werden kann. Daraus entwickelt sich folgerichtig auch die Frage nach der Qualität der Mitarbeiter. Dort wo wir unsere Kernkompetenzen haben, können wir auch Spitzenleistungen erbringen. Allerdings dürfen wir dabei die Ressourcenpflege nicht vernachlässigen.

Über die differenzierte Beschreibungsmöglichkeit der Kongruenz von Systemen, d. h. auch der Konflikte und Konsenspotenziale, können mit der Fokussierung auf Vernetzungen die Wechselwirkungen in vernetzten Strukturen untersucht werden. Auch hier werden wieder die unternehmerische und die individuelle Sicht als Unterschiedsbetrachtung und als Gleichklang relevant, entstehen doch aus beidem jeweils spezifisch wichtige Impulse für das Unternehmen.

Gesamtergebnis der konzeptionellen Grundlagen ist eine Sensibilisierung der Teilnehmer für Wirkungsmechanismen im Unternehmen und bei sich selbst. Dies ist verbunden mit der grundlegenden Fähigkeit, bewusst und spezifisch in rekursiven Systemen handeln zu können.

### **1.3 Konzeptionelle Vertiefung**

Die konzeptionelle Vertiefung ist durch Erklärungsmodelle und Orientierungen geprägt, die in den Kontext der Systemischen Wirkungsausbreitung gestellt werden. Auf Basis der konzeptionellen Grundlagen gilt es nun das eher phänomenologisch begründete Bild der Realität durch Modelle und Konzepte zu systematisieren. Dadurch soll eine erweiterte Handlungskompetenz erschlossen werden, auch wenn uns die Nichttrivialität der Systeme immer wieder vor Überraschungen stellt.

### **Selbststruktur**

Hinter dem individuell direkt Beobachtbaren stecken immer auch Energien oder Motivationen, die in einem erweiterten Bezugsrahmen ihre Wurzeln haben. Was hinter Fehlleistungen oder Defiziten steckt ist nur indirekt zu erkennen. Die Seminarthemen Passivität und Autonomie schaffen hier eine Basis für die Suche nach den Ursachen. Das Verständnis der Autonomieentwicklung ermöglicht erweiterte Handlungsoptionen bei der Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Die Themen Macht, Führung und Kompetenz stehen dort im Zentrum. Passivität und Autonomie bilden auch eine Basis für die Suche nach den Interventionsmöglichkeiten bei Defiziten. Dabei stehen die Begriffe Passivität und Autonomie nicht nur für die jeweiligen Modelle sondern sind auch Platzhalter für all jene Konzepte, die in persönlichen und unternehmerischen Fragestellungen hier hilfreich sein können. Im Vordergrund steht die Problemlösungskompetenz. Passivität setzt den Fokus auf begrenzende und einschränkende Dynamiken, während Autonomie vor allem die öffnenden und Potenzial erweiternden Aspekte fokussiert.

## **Dynamisierung**

Kreativität und Innovation machen als Seminarfokus die Zukunftsfähigkeiten eines Unternehmens zum Thema. Wenn alles sich in Veränderung befindet, so braucht das Überleben Anpassung und Veränderung. Dabei betrachtet Kreativität vor allem die individuellen Wurzeln der Veränderungsfähigkeit. Innovation beschäftigt sich mit den Entstehungsbedingungen und der Integration von Veränderungen in eine unternehmerische Entwicklungsdynamik. Gleichzeitig hängen Kreativität und Innovationsfähigkeit auch von der Gestaltung der unternehmerischen Lebensrealität ab. Die Erfahrungen über die Vielfalt der Selbststrukturen eröffnen hier Handlungs- und Gestaltungsspielräume.

## **Sozialisation**

Die Betrachtungen zur Sozialisation übertragen die Erkenntnisse der Selbststruktur und der Dynamisierung in Fragestellungen der Zusammenarbeit und die Gestaltung von Geschäftsbeziehungen. Ohne Beziehung zwischen Menschen wird ein Unternehmen nie funktionieren können und ohne einen Vertrauensaspekt in der Kundenlieferantenbeziehung werden die qualitätsrelevanten Informationen nicht fließen. Zudem wird uns im Grunde nur Beziehung zuverlässig aus der Vergleichbarkeit der Produkte bringen. Im unternehmerischen Kontext mit Beziehungen zu arbeiten sind wir jedoch nicht gewohnt.

Der Teamfokus nutzt die Überschaubarkeit dieses sozioökonomischen Systems, um alle bisherigen Erfahrungen zu bündeln und zusammenzuführen. Dabei ist ein Team als für eine Aufgabe spezifisch gestaltete Organisationseinheit zu verstehen und nicht mit irgendwelchen dogmatischen Teamgestaltungsvorstellungen zu verwechseln. Somit können wir alle Aspekte, von der Unternehmensqualität bis zur inneren und äußeren Vernetzung, daran abbilden.

Insgesamt steht nun eine ausgeprägte Handlungskompetenz bezüglich der Systemischen Wirkungsausbreitung als unternehmerische Ressource zur Verfügung. Was es jetzt noch braucht ist die Fähigkeit, die eigene gestalterische Kompetenz zu entwickeln. Dies ist Inhalt und Aufgabe von der Integration.

## **1.4 Integration**

Hier geht es um die Befreiung von Vorgedachtem und Vorgelebtem. Der Vielfalt der Realität können wir nur gerecht werden, wenn wir aufhören Paradigmen, Normen, Modellen oder Verfahren nachzulaufen, sondern uns in jeder Situation auch der Einmaligkeit bewusst werden. Das bedeutet nicht, jedes Mal das Rad neu zu erfinden, aber es zielt auf eine Sensibilität, die erkennt, wenn sich eine Tür öffnet, ein neuer Weg möglich oder notwendig ist.

## **Systemkompetenz**

Die Systemdiagnose setzt in der Detaillierung auf Wahrnehmung und Bewertung auf und führt die Gesamtschau der Vernetzung aus den konzeptionellen Grundlagen zu

einem Analyseinstrument weiter. Warum ist ein System so, wie es ist, und welche Vorstellung können wir bezüglich seiner Potenziale entwickeln?

Systemgestaltung greift primär die Orientierung aus der konzeptionellen Vertiefung auf und entwickelt daraus Konzepte, die in der Anwendung zu konkreten Szenarien führen. Es gilt hier Zukunftsbilder zu entwickeln, die uns die neuen Realitäten beschreiben. Dabei ist sowohl das Verständnis des Neuen wichtig, als auch die daraus hoffentlich entstehende Attraktivität des Neuen. Diese brauchen wir für die spezifischen Handlungsimpulse, um das neu Gedachte auch Realität werden zu lassen.

Systemdiagnose und Systemgestaltung bilden gemeinsam die Voraussetzung zur Entwicklung der Veränderungsprozesse sowie der dafür spezifischen Methoden. Es gilt geeignete Veränderungsprozesse zu entdecken und spezifische Interventionen zu setzen, um über Selbstverstärkungsmechanismen eine Eigendynamik der Veränderung zu stimulieren. Ansonsten haben wir mit den überall lauernden Veränderungswiderständen zu tun.

### **Zukunftssicherung**

Abgeschlossen wird das Curriculum durch die Fokussierung der Zukunftssicherung, bei der es um die Balance der Aspekte der Lebensfähigkeit und der Überlebensfähigkeit geht. Durch sie wird zum einen Nachhaltigkeit und Autonomie sichergestellt, zum andern werden Notwendigkeiten aus der Gesamtentwicklung eines Unternehmens abgeleitet. Beides zusammen sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und ist sowohl in der inneren Prägung der Organisation, als auch der Menschen verankert. Die Zukunftsfähigkeit muss in einer Organisation vorhanden sein bevor sie zu Überlebenssicherung gebraucht wird.

	<b>Seminar</b>	<b>Themen, Inhalte</b>
	Alle Themen und Inhalte beziehen sich sowohl auf die Organisation, als auch auf die TeilnehmerInnen	
<b>Konzeptionelle Grundlagen</b>		
	Trainingstage: Systemisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemische Wirkungsausbreitung</li> <li>• Autopoiesis</li> <li>• Konstruktivismus</li> <li>• Systemtheorie</li> </ul>
	Mikrostrukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion</li> <li>• Wahrnehmung</li> <li>• Bewertung</li> </ul>
	Makrostrukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensqualität</li> <li>• Vernetzung</li> </ul>

	<b>Seminar</b>	<b>Themen, Inhalte</b>
	Alle Themen und Inhalte beziehen sich sowohl auf die Organisation, als auch auf die TeilnehmerInnen	
<b>Konzeptionelle Vertiefung</b>		
	Selbststruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passivität</li> <li>• Autonomie</li> </ul>
	Dynamisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativität</li> <li>• Innovation</li> </ul>
	Sozialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehung</li> <li>• Team</li> </ul>

	<b>Seminar</b>	<b>Themen, Inhalte</b>
	Alle Themen und Inhalte beziehen sich sowohl auf die Organisation, als auch auf die TeilnehmerInnen	
<b>Integration</b>		
	System-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemdiagnose</li> <li>• Systemgestaltung</li> <li>• Systemveränderung</li> <li>• Methoden der Veränderung</li> </ul>
	Zukunfts-sicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensfähigkeit</li> <li>• Überlebensfähigkeit</li> </ul>