

## **Gestaltung humaner Arbeit durch die Einführung einer „Salutogenen Organisation“**

**Themenheft „Humane Arbeit“ (2012)**

**Artikel von Maximilian U. M. Reinholz, Köln**

## **Vita des Autors**

Maximilian U. M. Reinholz

Geboren 1955

Studium der Volkswirtschaftslehre und Soziologie in Freiburg mit Abschluss Dipl. rer. Pol.

Organisations-Coach und –Berater, Business-Coach (IHK-Zertifikat)

Langjähriger Geschäftsführer und Inhaber in der Kommunikationsbranche (bis 100 MA)

Controlling Erfahrung in internationalen Unternehmen (Kommunikation und Engineering)

Entwickler von Organisationsmodellen und deren wirksamer Einsatz in diversen namhaften Unternehmen: Schwerpunkt Veränderungsprozesse mit systematischer Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Schwerpunkt Entwicklung von Organisationsmodellen am Institut für angewandtes Wissen (iaw-Köln)

Mitglied in der Arbeitsgruppe „Humane Arbeit und Burnout-Prävention“ im DGSF (Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie)

Konzept-Künstler für die Gestaltung von Kommunikationsprozessen

Vater von zwei Kindern

## **Inhalt**

Gestaltung humaner Arbeit durch die Einführung einer „Salutogenen Organisation“.....	1
1. Zusammenfassung .....	4
2. Einführung .....	5
3. Die intentionale Sicht auf Arbeit.....	6
4. Primat der Praxis .....	8
5. Das zweiseidige Schwert der Autonomie .....	9
6. Salutogene Organisation in der Arbeitswirklichkeit.....	9
7. Der Weg zur Salutogenen Organisation.....	13
8. Zusammenarbeit erfolgreich gestalten .....	15
9. Das Salutogene Verständnis von Führung.....	17
10. Salutogene Organisation geht über Gesundheit hinaus .....	20

## **1. Zusammenfassung**

Die Effizienz im Unternehmen und die Gesundheit der Arbeitnehmenden hängen ab von einer guten Organisation. Die Bestimmungsgrößen für das Erreichen dieser beiden Ziele haben eine beachtliche Schnittmenge und können deshalb nur gemeinsam verfolgt werden. Die Salutogene Organisation ist ein Konzept, das die Intentionen von Beschäftigten und Arbeitgebenden systematisch in einem Prozess verbindet. Es berücksichtigt die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit der Konsequenz, dass diese die Ziele des Unternehmens verstehen, mit ihren eigenen Vorstellungen an der Erfüllung der Anforderungen mitwirken und dadurch in ihrer Arbeit einen Sinn erkennen - Ergebnis ist der gemeinsame Erfolg.

Der Weg, um zu einer konstruktiven, praxisnahen Veränderung von Arbeit zu „humaner“ Arbeit zu gelangen, ist zuvorderst eine Veränderung der Perspektive auf die Zusammenarbeit in Unternehmen notwendig.

Versucht wird, die pathologische Brille abzusetzen, mit der vornehmlich an Symptomen gearbeitet wird. Stattdessen führt die salutogene Sicht auf die Arbeitswirklichkeit zu einem integralen systemischen Verständnis, das die Grundlage für brauchbare und tragfähigen Ergebnissen bietet.

Mit der Schaffung von Transparenz über die bestehenden Intentionen und das Arbeitssystem wird der Zusammenhang im sozialen System verstehbar. Handhabbar wird Arbeit, in dem sie adäquat zu den Ressourcen des arbeitenden Menschen gestaltet ist. Damit sind die Bedingungen erfüllt, nachdem durch die Anerkennung von Mensch und Leistung die Arbeit ihre Bedeutung, resp. Sinn erfährt.

Besondere Gestaltungsaufgabe der Salutogenen Organisation ist die Ausprägung der Rolle von Führung und deren Legitimation. Werden hier die vorgestellten Prinzipien eingehalten, so bietet die Einführung der „Salutogenen Organisation“ für Arbeitgebende und Beschäftigte das Potenzial, gut, gesund und erfolgreich zu arbeiten.

## 2. Einführung

Der Zusammenhang von Gesundheit und Arbeit durchzieht spätestens seit Mitte der siebziger Jahre die Diskussion in der Arbeitswissenschaft.

Anfänglich standen die physischen Belastungen im Fokus. Es wurden Konzepte zu einer ergonomischen Gestaltung von Arbeit entworfen und in Gesetze und Richtlinien gekleidet. Mittlerweile hat sich ein anderer Schwerpunkt gebildet, der sich rund um das Schlagwort „Burnout“ rankt. Konkret geht es hier um die Auswirkung von psychischer Belastung im Kontext mit Arbeit.

Auslöser für den neuen Fokus sind die exponentiell steigenden Fälle, in denen Fehlzeiten, Frühverrentungen und Krankheitskosten auf psychische Ursachen zurückgeführt werden. Damit entstehen zum einen Kosten für die Gesellschaft, zum anderen aber für die Unternehmen, weil gerade gutausgebildete Menschen in verantwortlichen Tätigkeiten immer schwerer zu ersetzen sind.

### Was ist „Humane Arbeit“?

Es macht Sinn diese Frage grundsätzlich zu stellen, um damit eine Basis für die weitere Betrachtung zu klären.

*„Humane Arbeit“, ist eine Arbeit, die den arbeitenden Menschen zufriedenstellt und einen wirtschaftlichen Erfolg hervorbringt.*

Diese positive Aussicht auf Arbeit beschreibt eine konkrete Perspektive, unter der Arbeit betrachtet werden kann. Sie unterscheidet sich damit von der gleichermaßen wichtigen Beschäftigung mit den offensichtlichen negativen Auswirkungen von Arbeit.

- Auf der einen Seite wird die Perspektive auf die Belastungen gelegt, die mit Arbeit verbunden sind. Bereits seit einiger Zeit wird dabei die Sensorik auch im Bereich der psychischen Beanspruchung geschärft - z. B. durch die Erweiterung der Gefährdungsbeurteilung um psychische Aspekte.

- Die andere Sicht auf Arbeit verfolgt die Bestimmungsgrößen, aus denen heraus Arbeit eine positive, sinnvolle und erfolgreiche Beschäftigung ist. Es wird nach Faktoren gefragt, die maßgeblich sind für Gesundheit und wirtschaftlichen Erfolg. Dabei stellt sich die Frage: Wie entsteht Gesundheit? Wie entsteht wirtschaftlicher Erfolg? Oder aus der Perspektive der Betroffenen gefragt: Wie sind die Intentionen von verschiedenen Beteiligten in einem sozialen Arbeitssystem beschaffen?

Es sind offensichtlich zwei Seiten ein und derselben Medaille, die hier betrachtet werden. Trotzdem wird am Ende der Ableitung erkennbar, dass durch die Wahl der entsprechenden Eingangsperspektive unterschiedliche Schlussfolgerungen gezogen werden können, die dann jeweils angepasste Handlungsmodelle notwendig machen.

### **3. Die intentionale Sicht auf Arbeit**

Es sind demnach zuvorderst die Intentionen zu klären, die im sozialen System eines Unternehmens Wirkung entfalten.

#### **Wirtschaftliche Intentionen**

Arbeit hat in ihrer überwiegenden Bedeutung keinen Wert an sich, sondern dient einem Zweck. Es soll etwas geschaffenen werden. Nehmen wir gleich noch die wirtschaftlichen „Erfolgsfaktoren“ dazu, dann soll dieses Schaffen effizient geschehen, also zu möglichst geringen Kosten, in möglichst kurzer Zeit und zur hohen Zufriedenheit der Abnehmenden, sprich Kund:innen von Gütern und Leistungen. Diese Ziele werden in der Regel auf vier Ebenen postuliert: (1) auf der Seite der Kapitalgebenden, (2) auf der Ebene des Unternehmens, (3) auf der Ebene der für die Leistungserstellung verantwortlichen Führungskräfte und (4) von denen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen möchten.

#### **Humane Intentionen**

Arbeit liefert einen grundlegenden Beitrag zum Wohlstand der arbeitenden Menschen. Dieser setzt sich zusammen aus dem Lohn, der die Versorgung mit Gütern und Leistungen alimentiert, aus der sozialen Stellung, die sich durch Arbeit konstituiert und der

Zufriedenheit, die durch eine gute und erfolgreiche Arbeit spendiert wird. Träger dieser Intention sind die Mitarbeitenden auf allen Ebenen eines Unternehmens.

Diese Analyse führt zu einem spezifischen Verständnis, unter dem der Begriff der humanen Arbeit verstanden wird:

*Es gibt eine prinzipielle Überschneidung bei den Intentionen von Unternehmen auf der einen und den arbeitenden Menschen auf der anderen Seite:  
Beide - Unternehmen wie Menschen - haben ein großes Interesse daran, erfolgreich zu arbeiten.*

### **Thesen zu den Intentionen**

Diese Eingangsüberlegungen zu den grundlegenden Intentionen münden in einer These, die als roter Faden die weiteren Ausführungen durchzieht.

*Effizienz und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zwei Ziele, die gleichzeitig verfolgt werden müssen.*

Weil:

*Die Gesundheit der Mitarbeitenden **und** der wirtschaftliche Erfolg unterliegen im sozialen System eines Unternehmens den gleichen Wirkfaktoren.*

Mit der Folge:

*Die Aussagen der Salutogenese sind für Menschen und Unternehmen gleichermaßen gültig.*

Diese These gilt es zu beweisen und gleichzeitig sollen die Ableitungen für eine humane betriebliche Praxis geklärt werden.

#### **4. Primat der Praxis**

Ohne Zweifel gibt es ausgesprochen wirksame Faktoren, die als Belastung im weiten System im Umfeld von Arbeit identifiziert werden können. Die üblichen Verdächtigen sollen hier nur kurz genannt werden.

- Durch die Globalisierung steigt der Konkurrenzdruck auf den Faktor Arbeit. Gerade der zunehmende Welthandel in seiner aktuell eher neo-liberalen Ausprägung führt insbesondere bei weniger qualifizierten Beschäftigten zu Sozial-Dumping und Unsicherheiten in Bezug auf die Stabilität ihrer Arbeitsbeziehungen.
- Die digitale Revolution rollt bereits, doch steht uns nach Ansicht von berufenen Vordenkern deren wahres Ausmaß erst noch bevor. Doch auch heute schon führt sie zu einer erheblichen Verdichtung von Arbeit, zu permanentem Innovationszwang und ständiger Veränderung. So sickert zum Beispiel durch die omni-präsente digitale Kommunikation die Arbeit sukzessive in alle Lebensbereiche.
- Der soziale Wandel hin zu postkonventionellen Lebensentwürfen löst Bindungen auf, die bisher das Individuum stabilisierend in seiner Umwelt aufgefangen haben. Die höhere Autonomie mag teils als Segen wahrgenommen werden, macht aber gleichzeitig anfällig für Störungen, in den fragilen und fragmentierten sozialen Systemen in denen die Menschen nur mehr lose eingebunden sind.

Im Gegensatz zu diesen allgemeinen Faktoren denen der arbeitende Mensch unterworfen ist, sollen hier die Bestimmungsgrößen für die Gestaltung der ganz konkreten Arbeitswirklichkeit – der Arbeitspraxis – im Vordergrund stehen. Es stehen also nicht die Rahmenbedingungen zur Diskussion, sondern die hier skizzierten Ansatzpunkte zielen auf Zusammenhänge und Maßnahmen, die im direkten betrieblichen Umfeld von den direkt betroffenen Akteuren erkannt und gestaltet werden können.



## **5. Das zweischneidige Schwert der Autonomie**

Menschen sollen mit ihrer Arbeit einen Beitrag zum gewünschten Unternehmenserfolg leisten. Doch in einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt agieren die Arbeitnehmenden immer autonomer. Die Unternehmen können deshalb die Handlungen der Arbeitenden oft nicht mehr steuern und komplett kontrollieren. Zum Teil wird dies von den Menschen gewünscht, zum Teil durch höhere individuelle Verantwortung auch erzwungen.

Der arbeitende Mensch sitzt in einer Falle, die geprägt ist von höheren Anforderungen, steigender individueller Verantwortung und immer geringeren Spielräumen für die Gestaltung einer guten Arbeit.

Vollends zur Abwärtsspirale mutiert das System, wenn die Handlungen der Mitarbeitenden nicht mehr zum gewünschten (Betriebs-)Ergebnis führen. Jetzt richtet sich die Energie der Menschen teils durch selbstgewählte Ausbeutung direkt gegen sich selbst, teils mittelbar gegen die Mitstreitenden und damit gegen das gesamte soziale System.

## **6. Salutogene Organisation in der Arbeitswirklichkeit**

Kommen wir nochmals zurück auf die erste These, die eingangs erwähnt wird.

*Effizienz und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zwei Ziele, die gleichzeitig verfolgt werden müssen.*

Es gilt danach die Bestimmungsgrößen für Gesundheit auf der einen Seite und die Voraussetzungen für effiziente erfolgreiche Arbeit auf der anderen Seite zu suchen.

### **Bedingungen für Gesundheit**

Entwickelt von Aron Antonovsky hat sich die Salutogenese als plausibles Modell für die Erklärung von Gesundheit etabliert. (vgl. zum Thema auch Brode, AuA 5/12, S. 294 ff.). Dies wird verglichen mit den Forschungsergebnissen, die bei eigenen Untersuchungen von

Veränderungsprozessen in Unternehmen gesammelt wurden. Auf diesen Erkenntnissen basiert das Organisationsmodell der „Salutogenen Organisation“.

Kurz skizziert, beschreibt Antonovsky das Kohärenzgefühl, das sich einstellt, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

- Der Mensch muss die Dinge, die sein Leben bestimmen verstehen. (Verstehbarkeit)
- Er muss die Möglichkeit haben, mit seinem Handeln auf diese Dinge Einfluss zu nehmen. (Handhabbarkeit)
- Er muss aus diesem Schaffen einen Sinn ableiten können. (Bedeutsamkeit)

In diesen drei Prinzipien wird deutlich, worauf das Modell abzielt. Es muss eine Verbindung und ein Gefühl der Verbundenheit geben zu den Dingen, die das eigene Leben bestimmen.

### **Faktoren für das Gelingen von Veränderungen**

Aus Befragungen und Fallstudien lassen sich die wesentlichen Faktoren ermitteln, die für das Gelingen von gewünschten Veränderungen in Unternehmen maßgeblich sind:

#### Transparenz

- Transparenz ist der Faktor Nummer eins für den Erfolg einer Veränderung. Oft werden die betroffenen Mitarbeitenden zu spät und nicht ausreichend informiert. Der Kontext ist nicht geklärt. Sie verstehen das Ansinnen der Führung nicht und interpretieren in der Folge die Maßnahme als willkürlich. Der Flurfunk sorgt für Gerüchte. Die Menschen beschäftigen sich mit Ängsten und Befürchtungen. Bereits jetzt geraten die Arbeitnehmenden in die Opferrolle. Eine konstruktive Haltung gegenüber den neuen Zielen können sie so nicht einnehmen.
- Involviert man sie dagegen mit einer offensiven Informations- und Kommunikationsstrategie gleich in das Vorhaben, sind sie Teil des Prozesses. Sie

verstehen die Zielsetzung, erkennen die Zusammenhänge und erleben sich als respektierten Partner im Unternehmen (Verstehbarkeit).

#### Selbstwirksamkeit

- Faktor Nummer zwei für eine nachhaltige Veränderung ist die Selbstwirksamkeit. Die Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben, ihr Wissen, Können und Wollen wirksam einzubringen. Meist beschränkt sich die Mitwirkung auf Wissen und Können. Der Mensch soll sein Bestes geben, kommt jedoch bei der Gestaltung seiner Arbeit nicht zum Zuge. In jedem konkreten Arbeitsalltag sind aber konkrete Ansprüche der Mitarbeiter virulent. Wie wird informiert? Wer arbeitet mit wem zusammen? Wann erfolgt dieser oder jener Schritt? Je mehr eigene Vorstellungen von den Beteiligten berücksichtigt werden, desto größer ist die Motivation, neue Prozesse, Strukturen oder Beziehungen erfolgreich zu leben.
- Der Mensch erfährt, dass er seinen Teil am komplexen Ganzen handhaben kann und dass er zu dessen Gelingen beiträgt (Handhabbarkeit).

#### Individueller und kollektiver Erfolg

- Faktor Nummer drei ist das Motiv, aus dem heraus gehandelt wird. Für Unternehmen besteht es i. d. R. darin, Ressourcen effizienter einzusetzen. Es geht um das Mehr, Schneller, Besser oder um geringere Kosten. Dagegen ist das Motiv der Beschäftigten die Zufriedenheit mit der Arbeit. Aus vielen Untersuchungen wird deutlich, wie sie entsteht: Der Arbeitgeber muss den Menschen als Teil des sozialen Systems respektieren und anerkennen. Ebenso wichtig ist Zufriedenheit mit der erfolgreichen eigenen Arbeit. Jeder Mitarbeitende kennt den Druck, der durch ambitionierte Ziele entsteht. Eigener Erfolg kann sich aber nur einstellen, wenn die gesteckten Ziele nach menschlichem Ermessen erreichbar sind.
- Diese beiden Intentionen müssen alle Beteiligten akzeptieren und in die Gestaltung der Arbeit einfließen lassen. Dann kann aus wirksamem und erfolgreichem Handeln in einem transparenten Kontext Sinn und Bedeutung für Mensch und Organisation entstehen. Wird der erzielte Erfolg dann zugeordnet und anerkannt, verbindet sich das

eigene Schaffen mit dem Fortkommen des Unternehmens - und die Beschäftigten gehen motiviert an die Arbeit. (Bedeutsamkeit)

Es ist eindrucksvoll, wie nah beieinander die Parallelen erfolgreiche Organisation und Gesundheit liegen. Verstehbarkeit heißt für die betriebliche Organisation Transparenz über die Intentionen aller Beteiligten und beim Handeln der Führungskräfte.

Handhabbarkeit wird zur Selbstwirksamkeit, mit der Menschen ihre eigene Arbeit gestalten und Verantwortung übernehmen. Die Bedeutsamkeit des eigenen Schaffens ergibt sich für Arbeitnehmende und für das Unternehmen aus der Anerkennung auf der einen Seite und dem wirtschaftlichen Erfolg.

Die Voraussetzungen für ein gesundes Arbeitsleben sind so gegeben. Die Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen identifizieren und leisten mit hoher Motivation einen Beitrag zum Erreichen der gesetzten Ziele. Der Kreis schließt sich und lässt eine einfache Binsenweisheit erkennen: Das Unternehmen ist ein soziales System, das von Menschen bestimmt wird.

## **7. Der Weg zur Salutogenen Organisation**

### **Intentionen und deren Wirkung akzeptieren**

Am Beginn der Arbeit für eine gesunde Organisation steht die eindeutige Anerkennung der Intentionen, die im Unternehmen Wirkung entfalten. Es existieren nicht nur Unternehmensziele, die in Form von spezifischen Anforderungen das Tun und Lassen im Unternehmen bestimmen. Vielmehr sind auf jeder Ebene der betrieblichen Organisation Erwartungen und Ansprüche der arbeitenden Menschen virulent.

Eine wichtige Voraussetzung ist also zunächst die Akzeptanz dieser zweifachen Intentionalität durch die Geschäftsführung und die Verankerung auf den Führungsebenen. Ist diese Vorarbeit geleistet, kann man die Intentionen in der Gestaltung des Arbeitsalltags zusammenbringen/synchronisieren.

### **Intentionen wirksam ins Spiel bringen**

Die Kernaufgabe Salutogener Organisation besteht darin, einen Prozess in Gang zu setzen, in dem sich beide Intentionen miteinander verbinden. In bemerkenswerter Häufung herrscht in den untersuchten Projekten ein spezifisches Muster vor: Führungskräfte sind oft der festen Überzeugung, sie berücksichtigen die Belange der Mitarbeiter. Ohne Zweifel tun sie das oft mit bestem Wissen und Gewissen, doch den entscheidenden Schritt zur Aktivierung der Betroffenen gehen sie nicht. Die Bedürfnisse der Menschen werden nur mitgedacht, aber das Mitgestalten kommt zu kurz.

Erforderlich ist deshalb eine strukturierte und systematische Beteiligung an der Organisationsgestaltung. Dazu überführt man die drei aus der Salutogenese bekannten Bedingungen für Gesundheit (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit) in operativ handhabbare Kriterien.

### **Fünf Dimensionen der Salutogenen Organisation**

Um das Modells näher an die betriebliche Praxis zu rücken, werden diese Prinzipien der Salutogene von Antonovsky auf fünf Gestaltungsparameter erweitert.

- **Transparenz**
  - Die Intentionen des Unternehmens und die Intentionen der arbeitenden Menschen sind geklärt, die systematischen Zusammenhänge bekannt.
- **Adäquate Arbeit**
  - Der Mensch ist nicht über- oder unterfordert. Ziele sind erreichbar und machen einen Sinn.
- **Verantwortungsgrad**
  - Absprachen, Regeln und Strukturen klären den passenden Spielraum für die eigene Wirksamkeit.
- **Arbeitsbedingungen**
  - Es ist alles vorhanden, damit der Mensch erfolgreich arbeiten kann.
- **Anerkennung**
  - Leistung wird zugeordnet und honoriert. Die persönliche Anerkennung wird nach den Vorstellungen der Mitarbeiter gestaltet.

Jedes Handeln im Unternehmen ist im Hinblick auf diese Dimensionen zu beurteilen. So können Arbeitgebende Maßnahmen gestalten, die gezielt und positiv auf die Erfüllung dieser Intentionen einwirken.

### **Wunsch und Wirklichkeit in Übereinstimmung bringen**

Jede Organisation hat eine spezifische Ausprägung der Intentionalität. Genauso hat jede Person im Unternehmen eine Vorstellung darüber, wie – in ihrem Sinn – optimal gehandelt werden sollte.

Gelingt es, hier eine Übereinstimmung herzustellen, fühlt sich der Arbeitnehmende aufgehoben, akzeptiert und anerkannt. Er hat das Gefühl der Kohärenz und gerade in

einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt bestimmt dieses Gefühl die Intensität der Mitarbeit des arbeitenden Menschen.

Auch mit konventionellen Methoden lässt sich ein Niveau der Verbundenheit erreichen, mit dem bessere Leistungen zu erbringen sind, als der für alle Seiten unbefriedigende „Dienst nach Vorschrift“. Betriebliches Vorschlagswesen und andere Ansätze von Partizipation erhöhen die Motivation der Mitarbeiter. Doch ein Mangel an Identifikation des Menschen mit seiner Arbeit ist damit nicht hinreichend aufzulösen, weil der direkte Einfluss auf den tagtäglichen Arbeitsablauf nicht automatisch gewährleistet ist.

Mit der Salutogenen Organisation wird ein zweites Gestaltungsparameter ins Spiel gebracht: Die beteiligten Personen bringen ihre Intentionen selbst ein. Wirkung entfalten sie insbesondere dort, wo sie in praktischen Handlungen ihren Ausdruck finden. Berücksichtigt man – im tagtäglichen Arbeitsalltag – diese Intentionen, führt das zu einem intensiveren Kohärenz-Gefühl, intensiverer Mitarbeit und zu mehr Arbeitszufriedenheit im Unternehmen.

## **8. Zusammenarbeit erfolgreich gestalten**

Das Einsatzfeld der Salutogenen Organisation kann sich auf jede konkrete Organisationsaufgabe beziehen. Die Gestaltung einer neuen Organisation folgt dabei immer einem grundlegenden Schema, das sich an den Bestimmungsfaktoren für eine gesunde Organisation orientiert und die spezifischen Erwartungen und Ansprüche der Menschen wirksam ins Spiel bringt:

### **Transparenz schaffen**

Intentionen des Unternehmens

- Zunächst gilt es, die Zielsetzung des Unternehmens zu klären und für den betreffenden Teil der Organisation zu konkretisieren. Daraus leiten sich die Anforderungen ab, die beschreiben, welche spezifischen Ergebnisse man von einer Person, einem Team oder einer Abteilung erwartet.



#### Intentionen der Mitarbeitenden

- Dann werden die Erwartungen und Ansprüche der betroffenen Mitarbeiter mit Hilfe der fünf Dimensionen der Intentionen strukturiert und systematisch ermittelt. Für die strukturelle Ausgestaltung der Organisation sind die allgemeinen Erwartungen der Arbeitnehmenden zu berücksichtigen. Zur konkreten Gestaltung des Arbeitsalltags bringen die Betroffenen selbst ihre spezifischen Ansprüche an die Art und Weise der Zusammenarbeit ein.

#### Systemtransparenz herstellen

- Menschen benötigen Kenntnisse über die Zusammenhänge, in denen sie bestimmten Anforderungen gerecht werden sollen. Dazu müssen die Intentionen aller Beteiligten geklärt sein. Interne Strukturen, Schnittstellen und Beziehungen werden beschrieben.

Die Beteiligten kennen damit die relevanten Intentionen, sie verstehen die Zusammenhänge und können diese bei der Gestaltung der neuen Organisation berücksichtigen. Der Prozess wird verstehbar.

#### **Organisation herstellen**

Menschen, die von einer konkreten Gestaltungsaufgabe betroffen sind, bringen Anforderungen der Arbeitgebenden und ihre eigenen Ansprüche in einen direkten Zusammenhang. Sie synchronisieren beide Positionen.

Das heißt: Sie identifizieren zum einen Ansatzpunkte für Optimierung und Effizienz. Zum anderen werden Ansatzpunkte für die Verbesserung der Position der Betroffenen erarbeitet. Die Vorschläge werden gemeinsam bewertet nach Maßgabe der Anforderung des Unternehmens und nach den Dimensionen der Intentionen. Die Verantwortlichen und die Ausführenden schaffen damit eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage. Je nach Anforderung wird nun der Prozess, die Struktur oder die Schnittstelle neu organisiert und detailliert beschrieben.



Die Betroffenen werden wirksam. Sie verarbeiten die Anforderungen des Unternehmens und ihre eigenen Ansprüche direkt zur neuen Organisation. Die Lösungen werden beiden Positionen gerecht und erfahren bei der Führung und den Beschäftigten hohe Akzeptanz.

### **Den neuen Arbeitsalltag leben**

Bereits beim Gestalten der Organisation kann festgestellt werden, was für das Unternehmen und was für die Menschen als Erfolg gewertet wird. Die Mitarbeitenden erfahren, wie ihr Einsatz, ihre Ideen und Vorschläge Wirkung entfalten. Sie erleben sich als kompetente und anerkannte Akteure. In der neu organisierten Praxis erkennt jeder seinen Beitrag am gemeinsamen Erfolg.

Eine Salutogene Organisation wird je nach Aufgabenstellung im Unternehmen implementiert. Für größere Veränderungen kommt ein angepasstes Projektmanagement zum Einsatz. Die allgemeine Qualitäts-, Sicherheits- und Gesundheitskultur lässt sich mit einem KVP-Konzept (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) wirksam einführen und dauerhaft verankern.

## **9. Das Salutogene Verständnis von Führung**

### **Die Einführung in Unternehmen**

Am Anfang eines Prozesses zur Einführung einer Salutogenen Organisation steht das Einverständnis der Verantwortlichen mit der intentionalen Sicht auf Arbeit.

Diese Aufgabe obliegt in der Regel zwei unterschiedlichen Instanzen. In großen Unternehmen ist meist die HR-Abteilung mit der Gestaltung von Organisation betraut und wird von den Linien der Leistungserzeugung als Dienstleister zum Beispiel bei Veränderungen hinzugezogen. In kleineren Unternehmen rücken die beiden Positionen eher zusammen.

Aus den Erfahrungen in Veränderungsprojekten resultiert die Erkenntnis, dass eine Transformation hin zu einer Salutogenen Organisation von den tatsächlich Verantwortlichen eines wirtschaftlichen Systems getragen werden muss. Dies kann bei

kleinen Unternehmen die Geschäftsführung sein, bei größeren können auch Bereichsleitende oder Werkleitende als erste Ansprechperson in Frage kommen. In der Regel werden diese durch Stabsabteilungen z. B. HR unterstützt.

Oft werden neue Organisationsmodelle auch als Pilot in kleineren Einheiten getestet. In diesen Fällen muss darauf geachtet werden, dass alle betroffenen Führungskräfte, die Einfluss auf den Prozess haben, mit den Prinzipien vertraut sind und diese akzeptieren.

### **Die neue Rolle der Führung**

In der Salutogenen Organisation wird der Mitarbeitende zum Mitgestaltenden. Diese Transformation muss durch die Rolle und die Handlungen der Führung alimentiert werden. Die Führungskraft wird vornehmlich zum Organisator für den salutogenen Prozess.

Dabei bewegt sich dieses Führungsverständnis sehr nah an den aktuell favorisierten Modellen einer „Authentischen Führung“ oder des „Servant Leadership“ im Sinne einer ethischen und moralischen Haltung.

Führung gliedert sich in der Salutogenen Organisation in zwei Kernaufgaben:

- Die eine interne Aufgabe kommt dem systemischen Coaching sehr nahe. Die Führungskraft begleitet den Prozess und schafft die Voraussetzungen dafür, dass die gewünschte Veränderung in einem Teilsystem möglichst effizient und autonom mit der optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen stattfinden kann.
- Gleichzeitig ist die Führungskraft verantwortlich für die Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, damit der interne Prozess erfolgreich und zur Zufriedenheit der Beteiligten gestaltet werden kann.

In beiden Rollen hat die Führungskraft die Verpflichtung die Prinzipien der Salutogenese für die Gestaltung der Arbeitswirklichkeit zu berücksichtigen:

- Führung hat die Aufgabe Transparenz herzustellen.

- Der wichtigste Schritt hin zu einer salutogenen Organisation ist die Herstellung von Transparenz über die Intentionen aller Beteiligten und die systematischen Zusammenhänge, die bei der Erstellung der gewünschten Leistung relevant sind. Explizit eingeschlossen sind die Intentionen der Führungskraft, die klar auf dem Tisch liegen müssen, um den gesamten Kontext einer Aufgabe verstehbar zu machen.
- Zu diesem Kontext gehört unbedingt der Ausweis von Grenzen, die für eine Gestaltungsaufgabe gezogen werden müssen, als auch zwingend der Ausweis von Gestaltungsspielräumen, ohne die der nächste Schritt nicht sinnvoll angegangen werden kann.
- Führung muss Selbstwirksamkeit initiieren und für die nötigen Spielräume sorgen.
  - Mit Einführung einer Salutogenen Organisation ist immer eine Veränderung in der Zuordnung von Verantwortung verbunden. Denn die Selbstwirksamkeit von arbeitenden Menschen ist nicht denkbar, ohne dass dafür auch der hinreichende Bewegungs- und Entscheidungs-Spielraum geschaffen wird.
  - Diese Spielräume sind von der Führungskraft mit allen relevanten Instanzen des Arbeitssystems zu klären, Schnittstellen sind zu informieren, Erlaubnisse einzuholen, Implikationen für andere Arbeitsfelder zu klären.
- Führung erkennt Leistung und Person im Arbeitssystem an.
  - Hier sei ein kleiner Exkurs in philosophische Überlegungen gestattet, der deutlich macht, dass Anerkennung über den diffusen Begriffe der Wertschätzung hinausreicht:

*Die Anerkennung anderer Menschen schränkt die Handlungsfreiheit eines Subjektes ein und erfordert eine Verpflichtungen ihnen gegenüber, die von ihrer Respektierung als Personen, über die Zustimmung zu ihren Wünschen, bis hin zur Würdigung ihrer Leistungen reicht.*

- Anerkennung findet demnach nur statt, wenn eine Person oder Instanz etwas abgibt, das dann eine andere Person erhält. Faktisch bedeutet dies in der Arbeitswirklichkeit, dass Anerkennung immer auch einer direkten Übergabe von Verantwortung und Anteil am Erfolg – informell, wie materiell – bedarf.
- Diese Anerkennung ist von der Führung so zu gestalten, dass sie den Vorstellungen der Adressaten gerecht wird. Aus der Projekterfahrung kann extrahiert werden, dass oftmals die persönliche Anerkennung wesentlich positiver bewertet wird, als unpersönliche und formale Gratifikationen.

### **Weiterentwicklung durch Salutogene Organisation**

Mit der konsequenten Verfolgung salutogener Grundsätze bei der Gestaltung des Arbeitsalltags steigt zwangsläufig die Kompetenz der arbeitenden Menschen, die Dinge, die ihre Arbeit betreffen, selbst zu regeln.

Zwangsläufig ergeben sich damit auch Spielräume für die Führung. Diese Spielräume können genutzt werden, um z. B. Hierarchieebenen auszudünnen (eine beliebte Spielart von Controllern). Die größere Offenheit und Durchlässigkeit kann aber auch genutzt werden, um Innovationspotenziale gezielter zu heben und Menschen besser zu fördern.

Mit diesen verbesserten Rahmenbedingungen von Führung kann davon ausgegangen werden, dass auch auf dieser Ebene die psychische Belastung reduziert wird. Dies ist umso dringlicher, weil Führungspersonen in einer Sandwich-Position besonders hohen Belastungen ausgesetzt sind.

## **10. Salutogene Organisation geht über Gesundheit hinaus**

Die Wirksamkeit der Salutogenen Organisation ist nicht auf die Gestaltung von humaner Arbeit beschränkt. Auch andere gewichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen lassen sich damit besser handhaben:

- Dem Wettbewerbsdruck der globalisierten Märkte kann man mit größeren Engagement der Mitarbeitenden wirksam begegnen. Sie sind bereit zu schnellerer Anpassung und leisten ihren Beitrag zu den nötigen Innovationen.
- Der demografische Wandel zwingt zu lebenslangem Lernen. Größere Autonomie und Wirksamkeit halten die Arbeitnehmenden länger fit.
- Mit guten Arbeitsbedingungen gewinnen Unternehmen Wettbewerbsvorteile beim Werben um die immer rarereren jungen Talente.

Insgesamt wird durch die Verfolgung des Modells eine partizipative und demokratische Pädagogik unterstützt, die in einigen relevanten gesellschaftlichen Bereichen wertvolle Unterstützung liefern kann.