



Virtuelle Akademie
Nachhaltigkeit

Salutogenese als Heuristik zu Management der Ressourcenbasis

Episode 3: Systemische Gesundheit

Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Universität Bremen

 Universität Bremen*
*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche
Bundesstiftung Umwelt

www.dbu.de

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*





[Nachhaltiges Management]

Salutogenese als Heuristik zu Management der Ressourcenbasis • Episode 3 • Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Übersicht der Lerneinheit 9

Episode 1: Das Konzept der Salutogenese

Episode 2: Institutionelles Ressourcenmanagement

Episode 3: Systemische Gesundheit





Lernziele der 3. Episode

Lernziel 1:

Sie können die unterschiedlichen Gesundheitsebenen eines Unternehmen beschreiben.

Lernziel 2:

Sie können die verschiedenen Systemgesetze erklären.

Lernziel 3:

Sie können die spezifischen Ressourcen der verschiedenen Ebenen herleiten.





Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein gesundes Unternehmen besteht aus gesunden Mitarbeiter/innen



Was belastet die Mitarbeiter/innen in ihrem Arbeitsalltag und was in ihrem Privatleben?

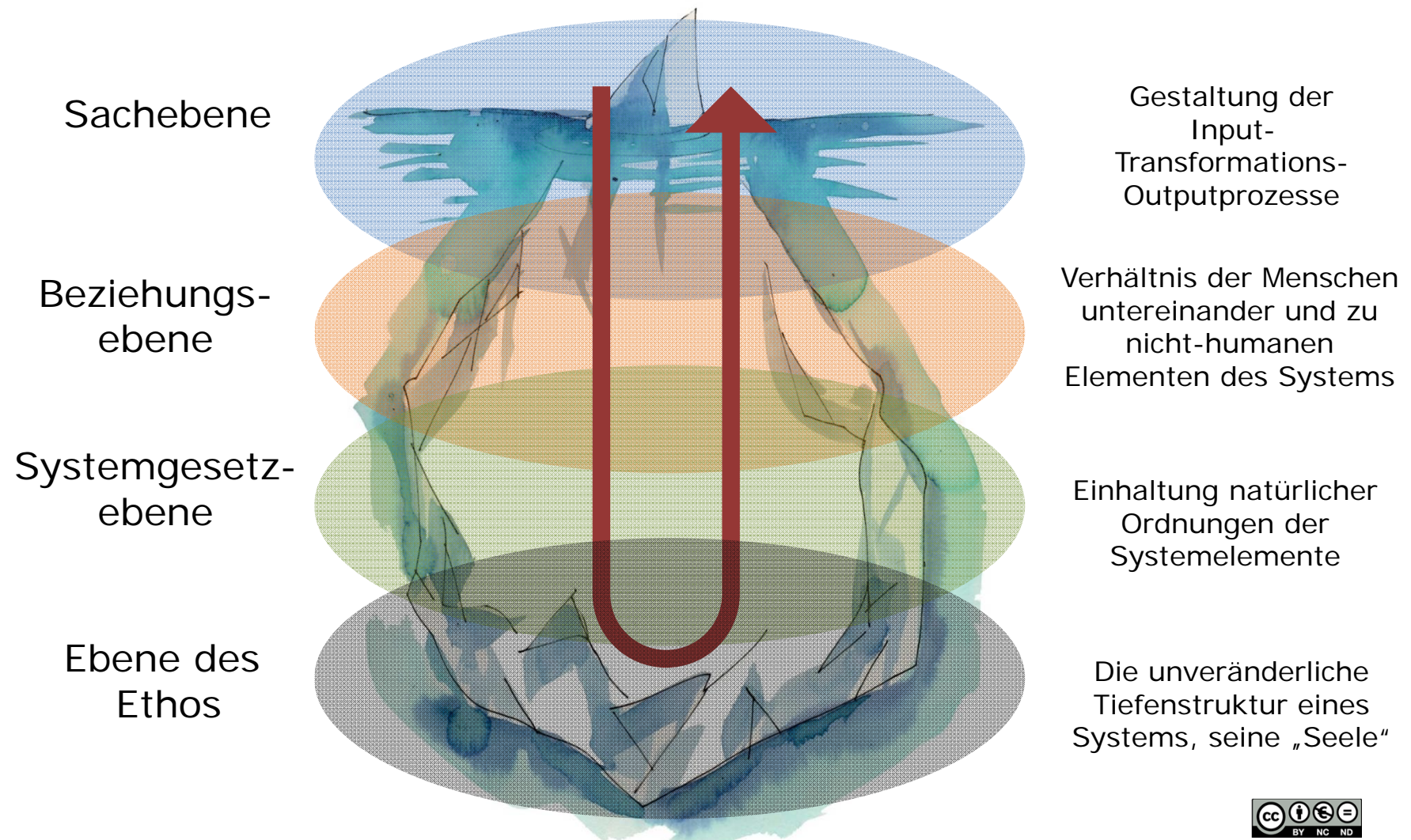
Wie viel sollte ein Unternehmen investieren in die Gesundheit der Mitarbeiter/innen?

Gibt es eine systemische Gesundheit von Organisationen, die unabhängig ist von der Gesundheit der Mitarbeiter/innen?

Bisher: Blick von außen auf die Ressourcenzufuhr. Jetzt Blick nach innen: Wie werden Unternehmen auf verschiedenen Ebenen belastet?

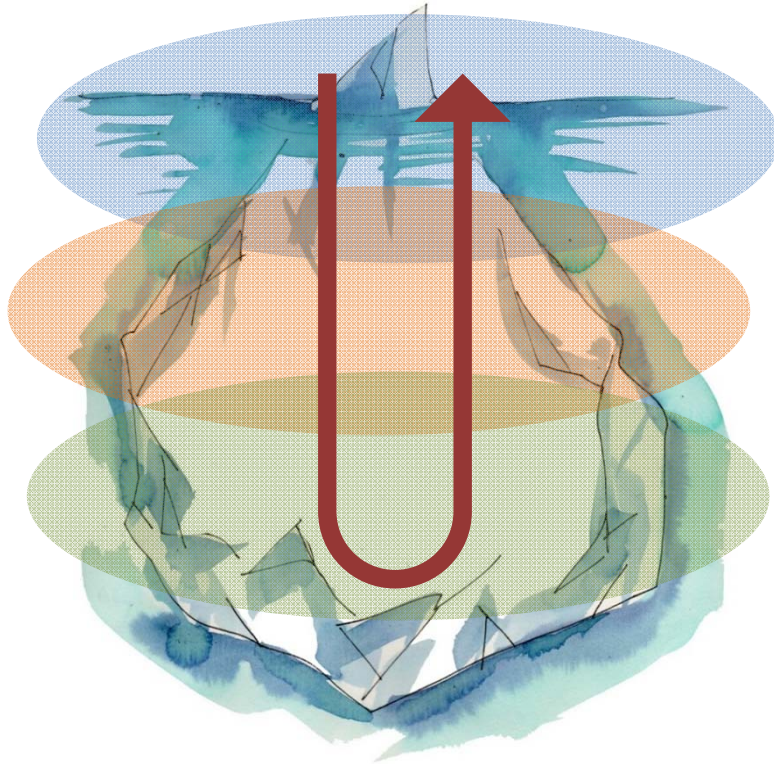


Ein Ordnungsvorschlag: Ebenen der Gesundheit

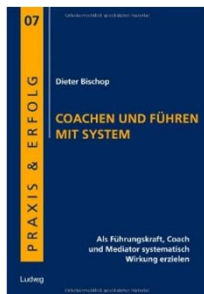




12 Systemgesetze



1. Recht auf Zugehörigkeit
2. Recht auf Anerkennung, Wertschätzung, Respekt
3. Recht auf Gleichgewicht von Geben und Nehmen
4. Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten
5. Früher hat Vorrang vor später
6. Höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang
7. Mehr Kompetenz/mehr Wissen hat Vorrang
8. Neues System hat Vorrang vor altem System
9. Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelperson oder Untersystem
10. Aussprechen/anerkennen, was ist als Grundlage jeder Lösung
11. Ausgleich schaffen ist der Inhalt jeder Gesundheit
12. Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum hinweg ausgleichen





1. Recht auf Zugehörigkeit

- Ausschluss aus einem System ist überlebensbedrohend (das Gehirn reagiert in denselben Zonen wie beim Schmerzempfinden)
- Man kann Personen, aber auch Ideen, Strategien, Werte u.a. ausschließen
- Ausschluss produziert tiefe Verletzungen
- Auch ehemalige Mitglieder bleiben zugehörig



3 Ebenen der Zugehörigkeit

1. Zusammengehörigkeit
2. Zugehörigkeit
3. Nicht-Ausgeschlossenheit



2. Recht auf Anerkennung

- Beiträge zum Systemerfolg wollen gesehen werden
- Nicht ausgesprochene Anerkennung oder Wertschätzung bremst das System
- Nicht ausgesprochenes negatives Feedback irritiert das System (Systemgesetz Nr. 10)
- Anerkennen kann man alle Beiträge zum Erfolg: Kompetenz, Verhalten, Führung, Verantwortung, Einsatz, Ideen
- Echte Anerkennung zeigt sich in der inneren Haltung, die aus einer Aussage zu lesen ist
- Anerkennung annehmen können ist ein Aspekt der Selbstwertschätzung





Nachgedacht!

Gehen Sie gedanklich die verschiedenen Gruppen durch, zu denen Sie gehören – von der Nationalität bis hin zu ihren Netzwerken.

- Versuchen Sie sich spontan festzulegen, welchen Zugehörigkeitsstand Sie dort haben:
 1. Sind sie zusammengehörig?
 2. Sind sie zugehörig?
 3. Sind Sie nur nicht ausgeschlossen.

- Wie geht es Ihnen mit diesen unterschiedlichen Zugehörigkeiten?



3. Recht auf Gleichgewicht von Nehmen und Geben

- Jedes System drängt nach einem Ausgleich von Nehmen und Geben
- Die Balance ist nicht messbar; sie wird subjektiv empfunden.
- Engagement wird ausgeglichen durch Geld, Sachleistungen, Entfaltungsmöglichkeiten, Wertschätzung, Geborgenheit
- Geld kann nicht dauerhaft ein Zuviel an Gebenmüssen ausgleichen
- Hinter dem Recht auf Gleichgewicht steckt die Frage: Wer oder was ist wichtiger als ich?





4. Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten

- Widersprüche sind erkenntnisleitend für den ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz
- Jedes System ist durchzogen von Polaritäten, sie sind die Energiequellen der Systeme
- Ignorierte Spannungsfelder werden zu Konfliktherden zwischen Menschen
- Gesundheit bedeutet, alle Lösungen innerhalb der Spannungsfelder zu suchen und nicht diese zu entfernen
- [Sie auch Kap. 7: Widerspruchsmanagement](#)





5. Früher hat Vorrang vor später

- Wer schon mehr für das System geleistet hat, hat mehr Bedeutung
- Senioritätsprinzip
- Warteschlangenprinzip (Zugriff auf knappe Ressourcen)
- Kollidiert in der Praxis häufig mit den nachfolgenden Systemgesetzen





6. Höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang

- Jedes System benötigt über kurz oder lang eine Führungsrolle
- Gut gelebte Führung führt zu einem höheren Einsatz für das System
- Phasenweise höherer Einsatz auf einer Ebene braucht Würdigung durch Vorrangbildung
- Vorrang zeigt sich im Moment der Verteilung von Geld, Zeit, Bedeutung und Wertschätzung



**Was macht eine neue, junge
Führungskraft, die eine
alteingesessene Abteilung
übernimmt?**

Gesetz 5 kollidiert mit Gesetz 6



Nachgedacht!

Gehen Sie gedanklich ihre letzten Tätigkeiten in Organisationen durch.

- Welche Geschichten fallen Ihnen ein, bei denen die Systemgesetze verletzt wurden und es deshalb zu merkwürdigen Verstimmungen zwischen den Kollegen und Kolleginnen kam?
- Können Sie im Nachhinein das passende Gesetz finden, gegen das verstoßen wurde?



7. Mehr Kompetenz/höheres Wissen hat Vorrang

- Mehr Wissen führt zu besseren Problemlösungsbeiträgen zum Erhalt des Systems
- Mehr Führungswissen geht vor mehr Fachwissen
- Neue Mitarbeiter/innen mit mehr Fachwissen als die vorhandenen müssen diese zuerst anerkennen (Gesetz 5)



Achtung!!!
Kollision von Gesetz 5 mit
Gesetz 6 und Gesetz 7 möglich



8. Neues System hat Vorrang vor dem alten System

- Spin-offs, neue Abteilungen, neue Filialen haben eine Zeit lang Vorrang (wie ein Säugling bis es Kind wird) – überlebensrelevant!
- Kollidiert mit Gesetz 5, vor allem in Patchwork-Familien
- Gesetz 8 funktioniert nur, wenn alle sechs vorherigen Gesetze beachtet werden.





9. Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelperson oder Unternehmen

- Der Zweck geht vor den Mitteln! Zwecke definieren das Überleben (z.B. im Mannschaftssport)





10. Aussprechen, anerkennen, was ist

- Bedingung zur Bewältigung der Dilemmata zwischen Systemgesetz 5, 6 und 7
- Alte Ordnungen würdigen, bevor neue Strukturen eingerichtet werden
- Voraussetzung für Ausgleich



11. Ausgleich schaffen ist die Grundlage jeder Gesundheit

- Systemische Schuld ist nicht im Sinne von ethischer Schuld die Last, die der Täter oder die Täterin trägt, weil sein Wirken einen anderen Menschen leiden lässt.
- Systemische Schuld ist mehr im Sinne von Schulden zu verstehen, als ein noch nicht geleisteter Ausgleich dafür, dass mehr genommen als gegeben wurde. Schulden drängen nach Rückzahlung und nicht zurückgezahlte Schulden belasten das System.
- Anders als im ökonomischen System muss eine Schuld nicht in gleicher Währung und in gleicher Höhe ausgeglichen werden. Für den Ausgleich einer systemischen Schuld gelten andere Regeln





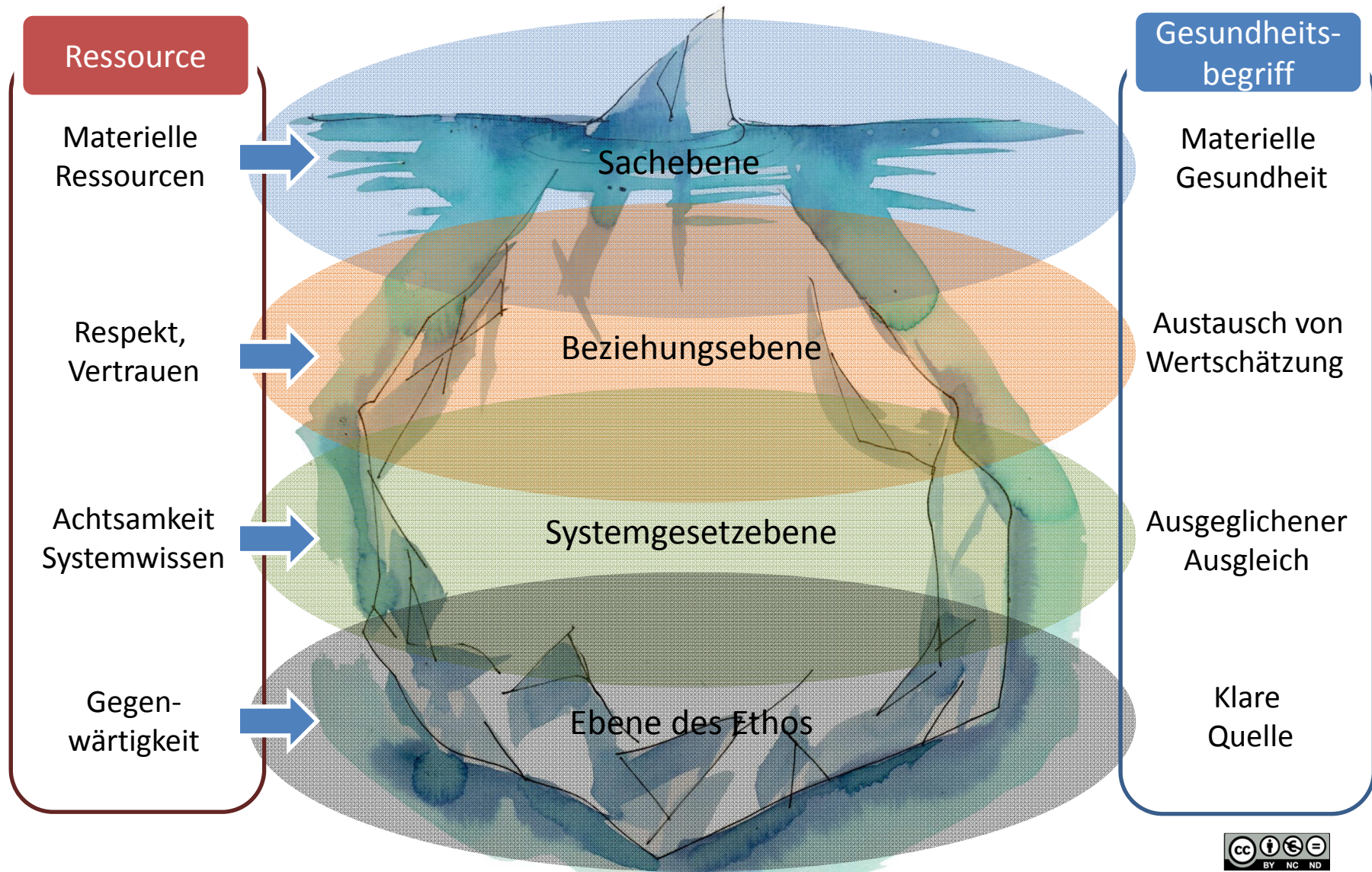
12. Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum ausgleichen

- Die Bewältigung von Spannungsfeldern führt fast immer zu Trade-offs
- Die Trade-offs müssen ausgeglichen werden (Gesetz 11)
- Über einen längeren Zeitraum hinweg dürfen nicht immer dieselben Gruppen die Trade-offs tragen müssen (die Mitarbeiter/innen, die Natur, die Nachbarn usw.)
- Trade-offs sollten sich gleichmäßig auf die Beteiligten verteilen





Spezifische Ressourcen der Ebenen





Nachgefragt!

Dieses Ebenenmodell sieht auf den ersten Blick sehr einleuchtend aus.

- Wie genau ist der Zusammenhang zu den Denkmodellen, die wir in den ersten beiden Episoden kennengelernt haben?
- Warum denken wir so gerne auf der Sachebene und warum fällt es uns schwer, die tiefergehenden Ebenen in ihren Eigenlogiken im Blick zu halten?
- Wie reagieren Praktiker/innen, wenn Sie von einem Ethos des Unternehmens sprechen?
- Gibt es Managementkonzepte, die bereits mit dieser Tiefe der Systemanalyse arbeiten?